جـامعـــــة القـــــاهرة
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تفعيل الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية في مصر

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير

إعـداد

بدور إبراهيم عبد العزيز إبراهيم

إشراف

الأستاذ الدكتور/ علىّ الدين هلال

الأستاذ المتفرغ بقسم العلوم السياسية

القاهرة ٢٠٢٢

فهـرس المحتويات

فهرس الجداول

الجدول رقم (٢١): عناصر الحكم الداخلي في أداة التقييم المؤسسي	٢١

فهرس الملاحق

المقدمة

إذا تأملنا أنماط المجتمعات التي طورها الإنسان عبر تاريخه الطويل، سواء المجتمع الطبيعي أو المجتمع السياسي أو المجتمع المدني، فسوف نجد أن كل نمط من أنماط هذه المجتمعات طور ثقافته التي تتضمن المنظومات القيمية التي تنظم العمل والتفاعل على ساحته. وإذا كان المجتمع الطبيعي والسياسي قد تمكنا من التطوير التلقائي لهذه الثقافة. فإن المجتمع المدني لحداثة ظهوره بصورة مكتملة تاريخياً مازال يستكمل بناء ثقافته ومنظومته القيمية. وإذا كان المجتمع المدني، بخاصة المنظمات الأهلية، قد نشأ بصورة طبيعية وإرادية بالأساس، وهو ما يجعله يختلف عن أنماط المجتمعات الأخرى، فإنه كان من المنطقي أن ينعكس ذلك على تطويره لثقافته كذلك. حيث تتميز هذه الثقافة بعدة خصائص، جميعها لها علاقة بدرجة عالية من العقلانية[١].

وتتميز الخاصية الأولى لثقافة المجتمع المدني، والمنظمات الأهلية في كونها ثقافة شاملة، تنبثق وتتطور بالأساس استناداً إلى قيم المواطنة. لذلك وجدنا أن هذه الثقافة تتجلى أحياناً من خلال التأكيد على تبني القيم الديمقراطية باعتبارها القيم التي تنظم التفاعلي في كل الاتجاهات داخل المنظمات الأهلية. وتشير الخاصية الثانية إلى سعي هذه الثقافة إلى التأكيد على قيد الرشد والموضوعية، لضبط التفاعل والعلاقات والعمليات سواء داخل المنظمات، أو بينها وبين المؤسسات الخارجة عنها.

وتؤكد الخاصية الثالثة لهذه الثقافة على أنها تبدأ من الجماهير أي من القاعدة، بينما تذهب الخاصية الرابعة لثقافة المنظمات الأهلية إلى أنها ثقافة لا تتوقف عند المستوى الرمزي فقط، ولكنها تتحول من خلال التفاعلات اليومية داخل المنظمات الأهلية إلى معايير وقواعد وقوانين تنظم هذا التفاعل من داخله.

وبالإضافة إلى ذلك تتميز ثقافة المجتمع المدني، وبخاصة ثقافة المنظمات الأهلية بالقدرة على التصحيح الذاتي. وذلك لأن الانحراف الذي قد يقع في قيم أو معايير الثقافة يواجه عادة بعملية التصحيح الذاتي، وقد طورت المنظمات الأهلية آليات عديدة لإنجاز عملية التصحيح هذه، من هذه الآليات الممارسة الديمقراطية والحكم الداخلي الديمقراطي، حيث الحكم الداخلي إحدى الضمانات المؤسسية للإدارة الرشيدة في منظمات المجتمع المدني بشكل عام، ومن بينها الجمعيات الأهلية، ويتطلب دعم هذه الضمانة مجموعة من الآليات المتعددة. وعلى الرغم من أنه يمكننا القول بأن الحكم الداخلي الجيد في الجمعيات الأهلية مسألة ممكنة من الممكن تحقيقها إلا أنه يبقى على الجمعية أن تنتقي من الأساليب ما يتوافق مع ظروفها وأوضاعها وأولوياتها وأنشطتها ومواردها...، ولقد سعت العديد من الهيئات الداخلية والخارجية إلى دعم آليات الحكم الداخلي الجيد في الجمعيات الأهلية في مصر، وتتناول هذه الدراسة تجربة إحدى الهيئات الخارجية وهو مركز خدمات المنظمات غير الحكومية في مجال تعزيز وتطوير آليات الحكم الداخلي الديمقراطي في عدد من الجمعيات الأهلية خلال الفترة من ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٥، وذلك بدراسة المشروعات التي قام بها المركز في هذا الصدد، وتقييم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المرجوة منها، ومن ثم التوصل على مدى فعالية المشروعات التي تقوم بها هيئات أجنبية لدعم الحكم الداخلي في الجمعيات الأهلية في حال تكرار التجربة مرة أخرى.

---

[١] د. على ليلة، "الأبعاد الثقافية والقيم في الإدارة الرشيدة للحكم"، في: د. أماني قنديل، ود. على ليلة (محرران)، **الإدارة الرشيدة للحكم في الجمعيات الأهلية**، القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٧)، صص٢٠٣: ٢٠٥.

الفصل الأول

مفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية

جاء ظهور مفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صنع السياسات العامة وتنفيذها، للتعبير عن التفاعل أو المشاركة بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

وتنبع أهمية تناول مفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي من عدة أوجه تتعدد ما بين الاحتياج الأكاديمي والعملي لتوضيح المفهوم وتفسيره، وتناول مستوياته وعناصره المختلفة، وتعدد المصطلحات المستخدمة للتعبير عنه ووجود قدر كبير من الغموض في تفسير المفهوم، وتزايد الاهتمام بقضية الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية، وازدياد اهتمام الباحثين بمدى توافر عناصر ومؤشرات الحكم الداخلي في الجمعيات الأهلية، وتنامي اهتمام العديد من الجهات برفع كفاءة أداء الجمعيات الأهلية من خلال تطوير آليات الحكم الداخلي الديمقراطي بها. كما يتواكب هذا الاهتمام مع تبنى الدول العربية للإصلاح الذي لا يقتصر على الأبعاد السياسية أو الاقتصادية، وإنما يمتد إلى إحداث زيادة في المشاركة المجتمعية.

ويتناول هذا الفصل مفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية وجذوره الفكرية، التي تتركز في جذرين أساسين، أولهما يتعلق بدراسات قضية الديمقراطية الداخلية في الأحزاب السياسية، والمنظمات غير الحكومية، وثانيهما يتعلق بالكتابات التي تناولت مفهوم الحكم الصالح أو الرشيد، وكذلك سيتم تناول مستويات تطبيق المفهوم، وكيفية تطبيقه على مستوى الجمعيات الأهلية، وما هي أهم المؤشرات الإجرائية التي تم طرحها في الدراسات المختلفة لقياس مدى تطبيق مفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية؟.

شهد العالم العديد من التغيرات والتحولات السياسية والاقتصادية، التي ظهرت آثارها بوضوح على الكثير من بلدان العالم، ولعل من أبرز هذه الآثار ما يتعلق بتغير دور الدولة، حيث اتضح أن هناك العديد من الأدوار التي يجب أن تقوم بها التنظيمات المجتمعية، ومن هنا برزت الحاجة إلى أسلوب جديد للإدارة يجمع بين دور الحكومة ودور هذه التنظيمات في تلبية احتياجات المجتمع، وعلى جانب آخر ظهرت الحاجة إلى تطوير نظم الإدارة بهذه التنظيمات المجتمعية من أجل أن تستطيع القيام بدورها الجديد، وبالشكل الذي يمكنها من مواجهة مسئولياتها في ظل هذه التغيرات.

ويدور موضوع هذه الدراسة في المجال النظري المتعلق بمؤسسات المجتمع المدني ودورها في تحقيق الديمقراطية والتنمية، حيث شهد العالم العديد من التغيرات التي ارتبطت بتزايد إدراك قيمة الدور الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني. وبرز مفهوم الحكم الرشيد في منتصف الثمانينيات من القرن الماضي من قبل المؤسسات المالية الدولية (البنك والصندوق الدوليين) حيث تم اعتماد مفهوم الحكم الرشيد كآلية رئيسة للإصلاح ومكافحة الفساد ولتحقيق المشاركة بين ثلاثة أطراف تشترك في تحقيق التنمية. هذه الأطراف هي الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص).

وفي إطار الاهتمام بالمجتمع المدني ومؤسساته، ودور منظمات المجتمع المدني في التحول الديمقراطي وتحقيق التنمية. ازداد اهتمام الباحثين بكفاءة أداء تلك المنظمات، حيث أثيرت قضية الحكم الداخلي الديمقراطي في تلك المنظمات بما في ذلك الجمعيات الأهلية. ويرجع التأصيل النظري للمفهوم إلى جذرين أساسين، الأول هو كتابات قضية الديمقراطية الداخلية في الأحزاب

السياسية، والثاني هو كتابات مفهوم الحكم الرشيد أو الحكم الصالح، وفيما يلي عرض لهذين الجذرين.

أولاً: الجذر الفكري الأول (مفهوم الديمقراطية الداخلية في الأحزاب السياسية)

اهتم الكثير من علماء السياسة والاجتماع بقضية الديمقراطية الداخلية في الأحزاب السياسية، وأرجعها الكثير إلى قضية الديمقراطية في مؤسسات المجتمع المدني، وقد تباينت الاجتهادات الفكرية في هذا المجال، فهناك النظرية التعددية التي تناولت الديمقراطية الداخلية في الأحزاب السياسية، التي تقوم على أن مدى الديمقراطية داخل الأحزاب السياسية يختلف تبعاً لمتغيرات عدة، وترفض القبول بحتمية سيطرة نخبة محدودة على الحزب في كل الأحوال، أو بإمكان الجمع بين الديمقراطية والمركزية في التنظيم الحزبي.

وهناك نظريات النخبة التي تقوم على ضرورة استئثار نخبة محدودة في أى حزب سياسي بالسلطة. وهو الرأي الذي طرحه روبرت ميشيل(١). وأخيراً هناك النظرية الماركسية – اللينينية التي تقوم على مبدأ المركزية الديمقراطية داخل الحزب، إلا أن إسهام النظرية الماركسية يقتصر على نوع واحد من الأحزاب السياسية وهو الأحزاب الشيوعية بالأساس إلى جانب بعض الأحزاب الاشتراكية والأحزاب الوطنية في العالم الثالث التي أخذت بمبدأ المركزية الديمقراطية.

وتجدر الإشارة إلى العلاقة بين الديمقراطية داخل الأحزاب السياسية، وبين ديمقراطية النظام السياسي بأكمله، حيث شرح د. على الدين هلال(٢) أنه لا يمكن بناء الديمقراطية بقوى وتنظيمات غير ديمقراطية، الأمر الذي يجعل من الديمقراطية داخل الأحزاب السياسية ضرورة لاستكمال التطور الديمقراطي، فليس من المتصور أن تدعو أحزاب لا تدير علاقتها الداخلية بشكل ديمقراطي إلى الديمقراطية، أو أن تدعم مسيرة التطور الديمقراطي في وقت لا تكون حريصة على استكمال المقوم الديمقراطي في عملية صنع القرار في داخلها.

وفي هذا الإطار أوضح الكاتب أن الديمقراطية في الأحزاب لا تعنى مجرد الانتظام في عقد الاجتماعات، ولكنها تتضمن القدرة على التعامل مع التعدد الفكري داخل الأحزاب وعلى تسوية النزاعات التي تحدث بطريقة ديمقراطية دون أن يضطر أحد الأطراف إلى الاستقالة أو أن تقوم قيادة الحزب بفصله. كما أن الديمقراطية داخل الأحزاب هي أعمق من مجرد التصويت على القرارات، لأن هناك أساليب "تأمين الأغلبية" و"تربيط الاجتماعات" من خلال الترتيب لأي اجتماع بضمان حضور المؤيدين. وإذا جاز ذلك في وقت الانتخابات، فإنه لا يجوز ويصبح عدوانًا على الديمقراطية إذا كان الهدف هو بحث موضوع ما، وإثارة الآراء المختلفة حوله، وتمحيص كل منها، وطرح البدائل المتنوعة بخصوصها.

كما عبر د. إسماعيل صبري عبد الله(٣) عن أهمية الديمقراطية الداخلية في الأحزاب السياسية، بتأكيده على أنه من غير المتصور أن يكون حزب ما ديمقراطيًا في تعامله مع الأحزاب السياسية الأخرى أو المنظمات الجماهيرية أو حتى الجماهير ذاتها ما لم يكن يمارس الديمقراطية في حياته الداخلية لأن فاقد الشئ لا يعطيه.

وينسب إلى هاري إكشتاين(٤) أنه أول من اهتم بدراسة العلاقة بين أنماط الأحزاب السياسية وبين نمط السلطة الحكومية، وتوصل إلى أهمية توفر الديمقراطية داخل هذه الأحزاب كضرورة لاستقرار النظام السياسي الديمقراطي، أو لتوفر الديمقراطية المستقرة على حد تعبيره.

ولقد وضع الباحثون في علم السياسية مجموعة من الشروط العامة لقيام الديمقراطية المستقرة، وهي:

- ألا تكون الهياكل الديمقراطية مجرد واجهة تخفي حكمًا غير ديمقراطي، لأن قرارات الحكومة التي تجعلها فعالة وقادرة على البقاء يجب أن تصدر بشكل ديمقراطي.

- أن الانتخابات يجب أن تقرر بالأساس نتاج التنافس من أجل السلطة.
- درجة عالية من النزعة العملية (البراجماتية).
- نظام حزبي ينطوي على درجة عالية من القدرة الائتلافية.

إلا أن إكشتاين يرى أن هذه الشروط مهمة(٥)، لكنها تقصر عن تحديد الظروف الأكثر عمقًا التي تكمن وراء استقرار النظام الديمقراطي، والتي ترتبط بأنماط السلطة في الهياكل أو المنظمات غير الحكومية، فكلما كانت هذه الأنماط ديمقراطية، أمكن بناء نظام ديمقراطي مستقر.

وفيما يتعلق بمؤشرات دراسة الديمقراطية داخل الأحزاب السياسية المصرية، فقد قام د. وحيد محمد عبد المجيد في رسالته المقدمة لنيل درجة الدكتوراه(٦)، بوضع ثلاثة مؤشرات رئيسة ينقسم كل منها إلى مؤشرين فرعيين لدراسة الديمقراطية الداخلية في الأحزاب السياسية المصرية، وهي كالتالي:

١- **المؤشر الخاص بنمط توزيع السلطة والاختصاص في الأحزاب**، ويقصد بهذا المؤشر ما إذا كانت السلطة داخل الأحزاب السياسية موزعة ومنتشرة عبر مستوياتها المختلفة، أم مركزة لدى قيادة مركزية مسيطرة، واعتمد في هذا على مؤشرين فرعيين هما:
   - البناء التنظيمي للأحزاب السياسية
   - عملية صنع القرار الحزبي

٢- **المؤشر الخاص بالعلاقة بين النخبة والأعضاء في الأحزاب**، حيث تعتبر العلاقة بين النخبة والأعضاء من القضايا التقليدية للديمقراطية بشكل عام، وللتعرف على مدى ديمقراطية هذه العلاقة هناك مؤشران، هما:
   - مؤشر الأطر المؤسسية لمشاركة الأعضاء
   - مؤشر التجنيد ودوران النخبة

٣- **المؤشر الخاص بأنماط التفاعلات داخل النخبة الحزبية**، ويقصد بهذا المؤشر كيفية إدارة العلاقات الصراعية أساسًا داخل النخبة الحزبية، وللتعرف على ذلك يمكن الاعتماد على مؤشرين فرعيين، هما:
   - مؤشر الصراع على النفوذ داخل النخبة الحزبية
   - الخلاف حول قضايا سياسية وفكرية.

وتنبع أهمية هذا الجذر الفكري من الأهمية البالغة لدراسة المؤسسات السياسية والاجتماعية المختلفة – ومنها الأحزاب السياسية – في النظرية الديمقراطية، فهذه المؤسسات التي تشمل أيضاً المدارس والجامعات والنقابات والاتحادات والهيئات الاجتماعية، هي التي تحتك بالشعب، وهي أيضاً التي يتعامل معها المواطن عبر مراحل تطور حياته المختلفة.
فالديمقراطية ليست فقط ضمانات وحقوقاً للأفراد، بل هي أسلوب للتنظيم السياسي يتيح المشاركة المجتمعية في العملية السياسية، وقد ثبت تاريخياً أن استقرار النظام الديمقراطي يرتبط بمدى الديمقراطية داخل المؤسسات السياسية والاجتماعية المختلفة، وتشمل المنظمات غير الحكومية أو المنظمات التطوعية والجمعيات الأهلية على النحو الذي يحقق الانسجام بين مؤسسات الحكم ومؤسسات المجتمع المدني(٧).

فالديمقراطية في هذه الحالة تعتبر شرطاً لازمًا وضروريًا للتحقق داخل منظمات المجتمع المدني عامة، وداخل الجمعيات الأهلية بصفة خاصة، لتحقيق استقرار ديمقراطية النظام السياسي بأكمله.

ثانياً: "كتابات مفهوم الحكم الرشيد" *"Good Governance"*

ظهر مفهوم الحكم الرشيد في الثمانينيات من القرن الماضي بمبادرة من البنك الدولي عام ١٩٨٥، وبهدف زيادة جودة الإصلاح الاقتصادي من خلال ربط الأبعاد الاقتصادية والقانونية والإدارية والمؤسسية معًا، ومن ثم محاربة الفساد والإسراع فن تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال رفع كفاءة وتطوير قدرة الدولة على قيادة المجتمع في إطار سيادة القانون. وفي التسعينيات تم توسيع مفهوم الحكم الرشيد ليشتمل على الأبعاد الديمقراطية من تدعيم مشاركة المواطنين وتفعيل أدوار منظمات المجتمع المدني والتركيز على قيم المساءلة والرقابة والنزاهة.

فقد أثار المفهوم العديد من المعاني والدلالات والإدراكات، فتعرف د. أماني قنديل الحكم الرشيد بأنه "القيادة والإدارة الناجحة الفعالة التي تتجه إلى تحقيق الصالح العام اعتمادًا على قواعد قانونية واضحة وقيادة تحترم الخلاف والتنوع، وصنع السياسات والقرارات بطريقة جماعية رشيدة"(٨).

وفي تعريف آخر تحددت الإدارة الرشيدة باعتبارها "فعل ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية لمعالجة مختلف القضايا الحياتية في بلد ما على نحو يؤمن تنمية بشرية مستدامة، ويخلق مناخات حرية وفرص عمل واختيارات متنوعة سياسيًا واقتصاديًا واجتماعياً لجميع المواطنين"(٩).

وفي تعريف آخر تحدد إدارة الحكم الرشيد باعتبارها "نسقًا من المؤسسات المجتمعية المعبرة عن الناس تعبيرًا سليمًا تربط بينها شبكة متينة من علاقات الضبط والمساءلة يستهدف تحقيق مصلحة عوام الناس في المجتمع"(١٠).

أما تقرير التنمية الإنسانية العربية(١١) الذي يصدره برنامج الأمم المتحدة الإنمائي باللغة العربية يعرف الحكم الصالح بأنه "الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهية الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخبراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرًا".

وعرف (Ott)(١٢) الحكم الرشيد بأنه "عملية اتخاذ القرارات الإدارية بأشكال مختلفة وبخاصة القرارات الإستراتيجية التي تخص تحديد أهداف المنظمة". وعرّف Weiss الحكم الرشيد بأنه الجهود التي تبذل للوصول إلى ردود أفعال اجتماعية وسياسية منظمة، ويمكن الاعتماد عليها حيث يصعب على الحكومات بمفردها أداؤها(١٣).

وتتعدد مستويات تطبيق مفهوم الحكم الصالح أو الحكم الرشيد، فقد أشارت د. راندا الزغبي(١٤) في رسالتها إلى ٣ مستويات "للحكم الموسع"(١٥)، هي:

١- **الحكم الموسع العالمي**: الذي عرفه (Weiss) بأنه "الجهود التي تبذل للوصول إلى ردود أفعال اجتماعية وسياسية منظمة، ويمكن الاعتماد عليها حيث يصعب على الحكومات بمفردها أداؤها".

٢- **الحكم الموسع المحلي "داخل نطاق الدولة"**: الذي يعتبر أحد أشكال اللامركزية في الحكم، حيث تتوزع السلطات والمسئوليات إلى المحليات بشكل ديمقراطي، وتتعاون فيها المؤسسات الحكومية مع المؤسسات غير الحكومية في تلبية احتياجات المجتمع.

٣- **الحكم الموسع على المستوى المؤسسي**: وهو أقرب المستويات لمفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية، حيث يقصد به تطبيق الحكم الرشيد ومبادئه على مستوى المؤسسة.

وفيما يتعلق بالمستوى الثالث والأخير من مستويات تطبيق مفهوم الحكم الرشيد أو الحكم الصالح، تظهر قضية تعريف الحكم الرشيد في مؤسسات المجتمع المدني. وباعتبار الجمعيات الأهلية إحدى أشكال منظمات المجتمع المدني، تم طرح مفهوم الحكم الداخلي في الجمعيات

الأهلية. ولقد قام مركز خدمات المنظمات غير الحكومية بتعريف الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية على أنه "مجموعة المبادئ والممارسات لمجلس إدارة المنظمة المنتخب والتي سوف تتم بأسلوب يسمح بالشفافية ويعظم ويوسع مشاركة المستويات المختلفة من أعضاء المنظمة في عملية صنع واتخاذ القرارات التي تخص المنظمة وتنعكس على تحقيق أهدافها بل ويسمح بحد من المساءلة للمسئولين عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"(١٦).

كما عرفه شيك فون بأنه "الإجراءات والهياكل التي تدار من خلالها أعمال الشركة وشئونها من أجل تعظيم فائدة المساهمين على المدى الطويل من خلال تعزيز الأداء والمساءلة بالشركة مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة"(١٧).

هذا بالإضافة إلى مجموعة التعريفات التي ذكرتها د. أماني قنديل، ود. عطيه حسين أفندي والتي تم الإشارة إليها في الجزء المتعلق بالإطار النظري للدراسة. وتتبنى الباحثة في هذه الدراسة تعريفاً آخر للحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية يجمع بين العناصر الأربعة الرئيسية للمفهوم، والمتوافق عليها في تعريف المفهوم في الأدبيات المختلفة، وهي (المساءلة، والشفافية، والمشاركة، ووضوح الأدوار)، ويصف التعريف الحكم الداخلي الديمقراطي بأنه **"وضوح أدوار جميع العاملين بالهيكل التنظيمي للجمعية، لتحقيق رؤيتها ورسالتها، بشكل يتيح قدرًا عاليًا من المشاركة المنظمة والفعالة في ظل احترام قيم الشفافية والمساءلة، من خلال لوائح قانونية محددة توضح نظم سير العمل وآلياته، وحقوق وواجبات كل فرد من أفراد الجمعية"**.

ثالثاً: المؤشرات الإجرائية لمفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي:

في ظل توافق الآراء حول ضرورة تطبيق الحكم الداخلي الديمقراطي على كل المستويات، وفي مختلف المنظمات والمؤسسات بما في ذلك الجمعيات الأهلية، ظهرت محاولات عديدة لوضع بعض المؤشرات الإجرائية للتحقق من تطبيق الجمعية لمفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي، فعلى سبيل المثال أشار د. عطيه حسين أفندي(١٨) إلى أنه يتعين على المنظمات غير الحكومية أن تجسد هيكليًا في بنيتها المؤسسية القيم والاتجاهات التي ينطوي عليها أسلوب الحكم الصالح، وهي القيم التي يمكن تحديدها إجرائيًا، بصفة عامة، بالقدرة على توفير التمويل، والديمقراطية الداخلية، والمساءلة والشفافية، والتمكين. ثم قام بوضع مجموعة من المؤشرات الفرعية والمعايير التي توضح كفاءة الجمعية في كل مجال من المجالات التي قام بتحديدها مسبقًا.

كما قامت د. إيمان حسن(١٩)، بتحديد مجموعة من المؤشرات والمحاور للتحقق من تطبيق الجمعية/ المنظمة لمبادئ الحكم الداخلي الديمقراطي أو الإدارة الرشيدة للحكم، وهي كما يلي:

١- الاحتكام إلى القانون.
٢- الديمقراطية الداخلية وعملية صنع القرار.
٣- العمل التطوعي.
٤- المشاركة بين المنظمات الأهلية والحكومة والقطاع الخاص والفئات المستهدفة.
٥- الشفافية والمحاسبية.
٦- تقييم الفاعلية.

واستندت الباحثة في توضيح مدى توافر مؤشر الاحتكام إلى القانون إلى عدة معايير هي، كيفية إعداد اللائحة الداخلية للمنظمة، وكيفية إدخال التعديلات على اللائحة الداخلية، ومدى توافر قيود على شغل موقع رئيس مجلس الإدارة، وعدد الأشخاص الذين شغلوا موقع رئيس مجلس الإدارة في العشر سنوات الأخيرة، ومدى التزام الجمعية بقواعد قانون الجمعيات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ في تأسيس الجمعية والرقابة على أنشطتها وحلها.

وفيما يتعلق بمؤشر الديمقراطية الداخلية وعملية صنع القرار، اعتمدت الباحثة على ثلاثة

معايير، أولها نمط توزيع السلطة والاختصاصات داخل الجمعية، وثانيها العلاقة بين القيادة والأعضاء، وأخيراً أسلوب إدارة الخلافات داخل القيادة ومدى القدرة على تجنب حدوث انشقاقات أو انسلاخات.

وفيما يتعلق بمؤشر العمل التطوعي، اعتمدت الباحثة على معيار نسبة اشتراك متطوعين من المجتمع المحلى، ومعيار وسائل تحفيز المتطوعين التي تستخدمها الجمعية، وأخيراً معيار مدى وجود عقبات تحول دون فاعلية العمل التطوعي.

وفيما يتعلق بمؤشر المشاركة بين المنظمات الأهلية والحكومة والقطاع الخاص والفئات المستهدفة، اعتمدت الباحثة على التعرف على نسب وصور المشاركة بين الجمعيات الأهلية من ناحية، والحكومة والقطاع الخاص والفئات المستهدفة من ناحية أخري، كل طرف على حدة.

أما فيما يتعلق بمؤشر الشفافية والمحاسبة، فلقد اعتمدت الباحثة على معيار الإعلان عن مصادر التمويل بشفافية، ومعيار إتاحة المعلومات عن أنشطة الجمعية، ومعيار وجود قائمة بالجهات المانحة لدى الجمعية.

وأخيراً فيما يتعلق بمعيار تقييم الفاعلية، اعتمدت الباحثة على معيار مدى وجود تقييم لأداء الجمعية من عدمه، وفي حالة وجود تقييم لأداء الجمعية: من هم المشاركون في التقييم؟، وكذلك هل يتم نشر نتائج التقييم؟، وما هي الشبكات التي اشتركت الجمعية في عضويتها؟.
كما تبنت د. راندا الزغبي(٢٠)، مجموعة من المؤشرات الإجرائية لقياس مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بالجمعيات الأهلية، وهي كما يلي:

١. مؤشر مدى وضوح رسالة الجمعية وأهدافها.
٢. مؤشر الممارسات الإدارية السائدة في الجمعية.
٣. مؤشر تمكين وتنمية قدرات العاملين، ومدى وجود خطط تدريبية لدى الجمعية للعاملين بها.
٤. مؤشر الشفافية والمساءلة في إجراءات سير العمل بالجمعية والإعلان عن مصادر تمويلها ونتائج ومخرجات مشروعاتها.
٥. مؤشر طبيعة العلاقات السائدة بين الأفراد داخل الجمعية.
٦. مؤشر طبيعة العلاقات بين الجمعية والبيئة المحيطة بها.

كذلك أشارت د. أماني قنديل(٢١)، إلى مجموعة من المؤشرات للتحقق من ممارسة الجمعية لمفهوم الحكم الصالح، وهي:
١. وجود خطة إستراتيجية للجمعية.
٢. دور فعال للمتطوعين.
٣. دور فعال لمجلس إدارة الجمعية.
٤. وجود تقييم دوري لأداء وأنشطة الجمعية.
٥. ممارسة الشفافية في السياسة المالية.
٦. وجود ميثاق شرف أخلاقي للمبادئ والموجهات الأخلاقية.
٧. تبني سياسة التشبيك وبناء المشاركة.

وقد قام العديد من الهيئات والمؤسسات الدولية بوضع مجموعة من المؤشرات في أداة التقييم المؤسسي الخاصة بها، التي تقوم من خلالها بالتعرف على مستوى القدرات المؤسسية في الجمعيات الأهلية، وفيما يتعلق بمستوى الحكم الداخلي الديمقراطي تم القيام بوضع مجموعة من المؤشرات للتعرف على مستوى الحكم الديمقراطي بالجمعية، فعلى سبيل المثال نجد أن المؤشرات في أداة التقييم المؤسسي الخاصة ببرنامج التنمية بالمشاركة (الكندي)(٢٢) تحتوى على

مجموعة من المؤشرات هي:

١. مؤشر وضوح أدوار مجلس الإدارة والهيكل الوظيفي والمتطوعين في المنظمة.
٢. مؤشر تداول العضوية في مجلس الإدارة.
٣. مؤشر التنوع فيما بين أعضاء مجلس الإدارة حسب (العمر أو المنطقة الجغرافية أوالدين أو الحالة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الوظيفة، ...)
٤. مؤشر تطوير القيادة بمجلس إدارة المنظمة.
٥. مؤشر توازن النوع الاجتماعي في المراكز القيادية بمجلس الإدارة، وكذلك الأعضاء بالجمعية العمومية.
٦. مؤشر دور مجلس إدارة المنظمة في تطوير سياسات المنظمة.
٧. مؤشر الشفافية وحق المساءلة.
٨. مؤشر اجتماعات (الجمعية العمومية – مجلس الإدارة – اللجان).
٩. مؤشر هياكل مشاركة المستفيدين في الحكم الداخلي للجمعية.

كما وضع برنامج التنمية بالمشاركة نموذجًا لتنمية القدرات المؤسسية(٢٣)، أوضح خلاله أن هناك أربع مراحل لنمو أي جمعية أهلية، وفي كل مرحلة من هذه المراحل يكون الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعية عند مستوى معين، ففي **مرحلة النشأة** يكون هناك تركيز على الأفراد والمؤسسين ومعنى ذلك أنها درجة ليست متطورة من الحكم الديمقراطي في الجمعية، وفي **مرحلة النمو** تنشأ لدى الجمعية بداية إدراك الاحتياج لوجود أجهزة الحكم الداخلي الديمقراطي، وفي **مرحلة التماسك** يصل مستوى الحكم الداخلي إلى وجود أجهزة للحكم الديمقراطي وتعمل بشكل جيد، أما المرحلة الأخيرة وهي **مرحلة الاستمرارية** فهناك أجهزة للحكم الداخلي تتميز بالشفافية والمساءلة أمام كل الأطراف المعنية.

أما أداة التقييم الخاصة بهيئة كير الدولية، فتحتوى على مجموعة من المؤشرات(٢٤)، وهي كما يلي:

١. مؤشر رسالة الجمعية (هل هي مكتوبة؟، هل عرضت على الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وتم التصديق عليها؟، هل تم تسجيلها في مطبوعات الجمعية؟).
٢. مؤشر مدى انتظام اجتماعات مجلس الإدارة.
٣. مؤشر مدى حرية الاطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة.
٤. مؤشر مدى وجود لائحة نظام أساسي مكتوبة للجمعية (وهل تم توزيعها على أعضاء مجلس الإدارة؟).
٥. مؤشر كيفية اتخاذ القرارات بمجلس الإدارة.
٦. مؤشر عدد اللجان التي يضمها مجلس إدارة الجمعية (وعدد أعضاء هذه اللجان وانتظام اجتماعاتها).
٧. مؤشر توازن النوع الاجتماعي.
٨. مؤشر إعداد تقارير دورية منتظمة عن أنشطة المنظمة، (وعرضها على أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وجهات التمويل المعنية).
٩. مؤشر تمثيل القاعدة الشعبية.
١٠. مؤشر مدى تزايد عدد أعضاء الجمعية العمومية.
١١. مؤشر تداول السلطة.
١٢. مؤشر وجود دليل يتضمن مسئوليات وأدوار مجلس الإدارة (ووصف وظيفي لمختلف الوظائف بالمجلس).

كما وضع مركز خدمات المنظمات غير الحكومية سبعة مؤشرات إجرائية لمفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي(٢٥)، يحدد على أساسها مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بالجمعيات الأهلية، وهي كما يلي:

١. مؤشر وضوح الهدف.
٢. مؤشر مستوى المشاركة.
٣. مؤشر مدى وجود نظم للمساءلة.
٤. مؤشر مدى ممارسة الشفافية.
٥. مؤشر مدى تمثيل القاعدة الشعبية.
٦. مؤشر انتخابات الإدارة وتداول السلطة.
٧. مؤشر مدى تحديد ووضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة.

ومن العرض السابق يتضح لنا أن هناك شبه اتفاقًا عامًا حول مجموعة من المؤشرات الإجرائية التي يتم على أساسها تحديدًا مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية، ويمكننا وضع مجموعة من المؤشرات لكل عنصر من العناصر الأربعة الأساسية المتفق عليها لمفهوم الحكم الداخلي، وهي الشفافية والمساءلة والمشاركة ووضوح الأدوار.

ففيما يتعلق **بعنصر الشفافية**، يمكن وضع مجموعة من المؤشرات الإجرائية، هي:

١- مؤشر توثيق محاضر اجتماعات مجلس الإدارة وشفافية الاطلاع عليها.
٢- مؤشر إمساك الجمعية بدفاتر منظمة للأمور المالية والإدارية.
٣- مؤشر شفافية عرض التقارير المالية على الجهات المعنية (الحكومة – الجهات المانحة -..).
٤- مؤشر مدى وجود نظم لتدفق المعلومات من الرأي العام وإليه.

وفيما يتعلق **بعنصر المساءلة**، يمكن وضع هذين المؤشرين:

١- مؤشر مدى وجود نظم وإجراءات لتحقيق المساءلة في أنشطة الجمعية. من جمهور الفئة المستفيدة والجهات الحكومية والجهات المانحة المعنية.
٢- مؤشر إعداد تقارير دورية منتظمة عن أنشطة الجمعية، (وعرضها على الجمعية العمومية ومجلس الإدارة وجهات التمويل).

وفيما **يتعلق بعنصر المشاركة**، هناك مجموعة من المؤشرات، هي:

١- مؤشر مدى وجود نظم وهياكل لمشاركة المستفيدين من أنشطة الجمعية.
٢- مؤشر كيفية تعبير المستفيدين عن أولوياتهم، وكيفية تمثيل أعضاء مجلس الإدارة عن مصالحهم.
٣- مؤشر كيفية مشاركة العاملين بالجمعية، وتعبيرهم عن آرائهم ومقترحاتهم في تقييم وسير العمل بالجمعية.
٤- مؤشرات العمل التطوعي (أعداد المتطوعين، ومشاركتهم الفعلية في أنشطة الجمعية) والعمل الجماعي بالجمعية.

وفيما يتعلق **بعنصر وضوح الأدوار**، فهناك مؤشران إجرائيان، هما:

١- مؤشر وضوح الهيكل الوظيفي والإداري للجمعية، من حيث العناصر والاختصاصات، وبخاصة سلطات واختصاصات مجلس الإدارة وعلاقته بالجهاز التنفيذي.
٢- مؤشر مدى حدوث تداول للعضوية داخل مجلس الإدارة، والتنوع داخل تشكيل مجلس إدارة الجمعية.

وقد تم التوصل إلى هذه الحزمة من المؤشرات عن طريق مناقشتها مع مجموعة من الخبراء في مجال تفعيل الحكم الداخلي في الجمعيات الأهلية، حيث تم اختبار العديد من المؤشرات عملياً في العديد من الجمعيات الأهلية وتبين أن بعض هذه المؤشرات صعبة المنال لأغلب الجمعيات، وتم استخلاص هذه الحزمة من المؤشرات باعتبارها الأقرب للواقع والأقدر على تطور الأداء تدريجياً في الجمعيات الأهلية في مصر(٢٦).

وبعد أن تناولنا التأصيل النظري لمفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي وجذوره الفكرية المختلفة، وكذلك التعرف على مؤشراته الإجرائية التي تقيس مدى توافر العناصر الأساسية للمفهوم، ننتقل إلى تقييم حالة الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية في مصر، وسيكون هذا موضوع الفصل التالي.

الفصل الثاني
حالة الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية في مصر

أصبح تقييم حالة الحكم الداخلي الديمقراطي موضوعًا للعديد من البحوث والدراسات علي المستويين العلمي والعملي، فعلى صعيد الجمعيات الأهلية في مصر أجرى العديد من الدراسات والبحوث العلمية والأكاديمية لتقييم حالة الحكم الداخلي في هذه الجمعيات من ناحية، ومن ناحية أخري قام العديد من الجهات والهيئات المحلية والدولية بإعداد العديد من التقارير حول تقييم حالة الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية المصرية، ومن أمثلة هذه الهيئات هيئة كير الدولية، وبرنامج التنمية بالمشاركة (الكندي)، ومركز خدمة المنظمات غير الحكومية، والشبكة العربية للمنظمات الأهلية العربية.

ففي إطار الدعم الفني والمؤسسي الذي تقدمه هذه الهيئات للعديد من الجمعيات الأهلية في مصر، حظيت قضية تقييم الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية باهتمام الجهات المانحة للتعرف علي مدى التطور الحادث بمستوى الممارسة الديمقراطية داخل الجمعيات الشريكة قبل تلقي الدعم من هذه الجهات وبعده، وتقوم الجهات المانحة بوضع نتائج هذا التقييم في التقارير الخاصة بمشروعاتها مع الجمعيات الشريكة.

وسوف يتم استعراض تقييم حالة الحكم الداخلي في الجمعيات الأهلية في مصر من واقع الدراسات الأكاديمية في هذا الصدد، إلى جانب نتائج تقارير الهيئات والمؤسسات الدولية المعنية بهذا الشأن، على أن يتم استعراض نتائج الدراسات العلمية والتقارير المختلفة تبعًا لتناولها العناصر الأربعة الأساسية لمفهوم الحكم الداخلي وهي " الشفافية – المساءلة- المشاركة- وضوح الأدوار" وهي العناصر التي اتفقت عليها الأدبيات المختلفة في تعريف المفهوم.

أولاً: عنصر الشفافية

أظهرت أغلب نتائج الدراسات والبحوث العلمية وتقارير الهيئات الدولية أن هناك ضعفًا في ممارسة قيم الشفافية في أعمال الجمعيات الأهلية في مصر، سواء على مستوى تدفق المعلومات من الرأي العام وإليه، أوعلي مستوي الإعلان عن مصادر التمويل وغيرها من الأمور المالية. حيث أوضحت د. راندا الزغبي (١)، مجموعة من السلبيات المتعلقة بعنصر الشفافية داخل الجمعيات الأهلية المصرية منها ما يتعلق بعدم إمكانية اطلاع العاملين على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، وكذلك عدم إمكانية الاطلاع على أدلة سياسات العمل، مع عدم وجود معايير واضحة لتقييم العمل في الجمعيات، سواء لتقييم المديرين أو لتقييم العاملين بالجمعية.

كما أشارت د. أماني قنديل ود. على ليلة(٢)، إلى مجموعة من الإشكاليات التي تواجه المنظمات الأهلية العربية أهمها ضعف قيمة الشفافية داخل المنظمة ذاتها، وانفراد شخص واحد (غالبًا أمين الصندوق) وعدد محدود من أعضاء مجلس الإدارة بالمعلومات المالية واعتبارها ضمن "الأسرار"، بالإضافة إلى عدم وجود نظم واضحة لتدفق المعلومات داخل تلك المنظمات، وكذلك

عدم الإعلان عن مصادر التمويل وبعض الأمور المالية الأخرى.

وفي دراسة أعدتها د. إيمان حسن عن تقييم الإدارة الرشيدة للحكم في الجمعيات الأهلية في مصر، توصلت فيها إلى عدم التزام أغلب الجمعيات بممارسة الشفافية في سير العمل بها، سواء من حيث الإدارة المالية أو شفافية الاطلاع على تقارير عمل الجمعية أو محاضر اجتماعات مجلس الإدارة. كذلك توصلت الباحثة آنا منصور(٣)، إلى أن الجمعيات الأهلية في مصر تعاني من عدم وجود آليات للشفافية، وعدم وضوح لمراحل عملية صنع القرار، وكذلك ضعف قيم الرقابة والمحاسبة داخل تلك الجمعيات.

كما توصلت العديد من تقارير الهيئات الدولية في تقييمها لعنصر الشفافية داخل الجمعيات الأهلية المصرية إلى تدني مستوى الشفافية التي توجد بتلك الجمعيات، سواء من حيث شفافية الاطلاع على محاضر الاجتماعات الدورية لمجالس إدارات الجمعيات، أو من حيث وجود نظم واضحة لتدفق المعلومات، وعدم وجود تقارير دورية عن أنشطة الجمعية تعرض على الفئات المستهدفة وأعضاء الجمعية العمومية.

وهكذا نجد أن أغلب الدراسات والتقارير قد سجلت قصورًا في عنصر الشفافية لدى الجمعيات الأهلية في مصر، إلا أنه على الجانب الآخر نجد أن بعض الدراسات لم تهتم بالتحقق من مستوى الشفافية لدى الجمعيات الأهلية مثل دراسة "حالة الجمعيات الأهلية الإسلامية في مصر"، ففي حين لم تهتم الدراسة بمستوى الشفافية داخل الجمعيات الأهلية الإسلامية، إلا أنها ركزت اهتمامها على باقي عناصر المفهوم الأساسية الأخرى وهي عنصر المساءلة والمشاركة وعنصر وضوح الأدوار.

ويمكن تفسير ضعف قيمة الشفافية في العديد من الجمعيات الأهلية في مصر خاصة فيما يتعلق بالإعلان عن مصادر التمويل بعدة أسباب منها غياب تقاليد الإفصاح عن المسائل المالية في ثقافة المجتمع المصري بشكل عام، أو عدم الرغبة في احتمال المساءلة التي قد تترتب على الكشف عن هذه المصادر، وفي بعض الأحيان تعود عدم الشفافية إلى فساد وتلاعب بعض الأشخاص القائمين على أمور بعض الجمعيات الأهلية في مصر.

ثانياً: عنصر المساءلة:

وفيما يتعلق بعنصر المساءلة داخل الجمعيات الأهلية في مصر، نجد أن جميع التقارير والدراسات التي سجلت قصورًا في مستوى الشفافية داخل الجمعيات أوضحت تدني مستوى المساءلة داخل تلك الجمعيات.

فأشارت د. أماني قنديل في دراستها(٤)، إلى أن هناك ضعفًا في قيم المساءلة في المنظمات الأهلية العربية، مع شبه غياب لتقييم أداء غالبية مؤسسات المجتمع المدني في الدول العربية "إلا في حالة الارتباط بمنح أجنبية"، ويرتبط بذلك عدم توافر مؤشرات واضحة لقياس الكفاءة، ومن ضمنها الاستجابة للاحتياجات المجتمعية، ونوعية الخدمات والفاعلية.

كما أشارت د. إيمان حسن(٥)، إلى ضعف ثقافة المحاسبية والشفافية في مصر، ومن أهم هذه المؤشرات، أولاً محدودية الإعلان الصادر على الموارد المالية، ومصادر التمويل. ثانياً تزايد تبادل اتهامات الفساد المالي والإداري بين الأطراف المتصارعة في المؤسسات المدنية. وثالثاً غياب الجمعيات العمومية عن الشركات المدنية، التي تأسست بعيداً عن قيود قانون العمل الأهلي.

كما توصلت دراسة عن الجمعيات الأهلية الإسلامية في مصر(٦) إلى نفس النتيجة، حيث أوضحت الدراسة أن الجمعيات الإسلامية تعانى من غياب أبنية وآلية ديمقراطية حقيقية، كما لا توجد آليات للرقابة على أنشطة تلك الجمعيات من قبل أعضائها، وهو ما حول هذه الجمعيات في النهاية إلى منظمات نخبوية ضيقة ومغلقة.

كما توصلت د. راندا الزغبي(٧)، فيما يتعلق بعنصر المساءلة داخل الجمعيات الأهلية في مصر، إلى أن أكثر من ٢٥% من الأفراد الخاضعين للدراسة الميدانية أفادوا بعدم وجود نظام محدد ومنتظم للرقابة والمساءلة، بالإضافة إلى عدم وجود معايير واضحة للمساءلة والتقييم، وخاصة تقييم المديرين الأمر الذي أكدت عليه الباحثة آنا منصور(٨)، من عدم وجود آليات ونظم للرقابة والمحاسبة في الجمعيات الأهلية مما يؤدي إلى التخبط في الأداء وشخصنة هذه الجمعيات.

كما أشارت نتائج العديد من تقارير الهيئات الدولية إلى عدم وجود نظم وآليات محددة للرقابة والمساءلة في الكثير من الجمعيات الأهلية في مصر، بالإضافة إلى غياب إصدار تقارير دورية عن أنشطة تلك الجمعيات تُمكن المستفيدين من مساءلة الجمعية، أو أعضاء مجالس إداراتها، الأمر الذي أدى إلى اتجاه تلك الجهات والهيئات إلى إلزام الجمعيات في تعاملاتها معها بتقديم تقارير دورية عن سير العمل بالجمعية بشكل عام، وعن كيفية إدارة النواحي المالية بشكل خاص في حالة حصول الجمعية على منحة مالية من الهيئة أو الجهة المانحة.

ويمكن تفسير ضعف قيمة المساءلة في العديد من الجمعيات الأهلية في مصر بالقيم الثقافية السائدة في المجتمع المصري وعدم قبول العديد من مسئولي الجمعيات بالتعرض للمساءلة والمحاسبة من المستويات الإدارية الأخرى، كما قد تتسبب النزعة الأبوية في الجمعيات الأهلية ذات الطابع العائلي في عدم قبول رؤساء مجالس إدارات هذه الجمعيات بتقديم كشف حساب عن طبيعة أدائها لواجباتها.

ثالثاً: عنصر المشاركة

تناولت العديد من الدراسات والتقارير مستوى المشاركة داخل الجمعيات الأهلية في مصر، سواء مشاركة الأعضاء العاملين في الجمعية في عملية صنع القرار، أو مشاركة الفئات المستهدفة في تقييم أنشطة الجمعية والتعبير عن أولوياتهم لأعضاء مجالس إدارات هذه الجمعيات. وقد توصلت نتائج العديد من الدراسات والبحوث إلى تدني مستوى المشاركة داخل الجمعيات الأهلية في مصر، حيث أوضحت د. أماني قنديل ود. على ليلة(٩)، أن هناك قصورًا في عملية المشاركة داخل الجمعيات، حيث إن هناك انفرادًا في صنع السياسات والبرامج والقرارات المؤثرة في مسار المنظمات الأهلية، داخل قطاع كبير من الجمعيات، حيث يتركز الأمر في إطار رئيس مجلس الإدارة و"بعض الأعضاء"، وتم التعبير عنهم بمصطلح "الشلة"، بالإضافة إلى مشكلة ضعف قيمة العمل الجماعي داخل هذه المنظمات التي نظرت إليها مفردات العينة – في إطار الدراسة الميدانية التي تم القيام بها - باعتبارها "عقبة رئيسة" في مجال عمل المنظمات الأهلية، كما أشار المؤلفان إلى أن إدارة العلاقة بين الجمعية والجهة الحكومية المعنية بالإشراف تتم من خلال عناصر شخصية وليس بأسلوب مؤسسي، يعتمد على قواعد قانونية واضحة وحقوق وواجبات.

وفي إطار ثقافة المشاركة أشار المؤلفان إلى قضية ضعف ثقافة التطوع وبخاصة في مصر واليمن، حتى إن إحدى المناقشات الجماعية التي تمت خلال الدراسة الميدانية في مصر أكدت في النهاية على أن "الثقافة التطوعية غير قائمة بالمرة".. وقد تكون العودة إلى الروابط التقليدية من خلال المساجد والكنائس هي الأفضل، ويعتبر هذا من المعوقات الرئيسة أمام الثقافة المدنية والمجتمع المدني، وأنه من الصعب في النهاية الحديث عن مجتمع مدني تغيب عنه ثقافة مدنية. ومن الجدير بالذكر أن د. أماني قنديل قد سجلت مضمون هذه النتائج، من حيث ضعف ثقافة المشاركة داخل الجمعيات الأهلية في كتابها "تطوير مؤسسات المجتمع المدني" من قبل.

كما توصلت د. إيمان حسن(١٠)، إلى ضعف مستوى المشاركة في الجمعيات الأهلية في مصر، والذي اتضح من خلال عدم احترام الآراء المخالفة، إلى جانب تميز عملية صنع القرار في هذه الجمعيات دائماً "بالانفراد"، وأوضحت أن غياب عنصر المشاركة في تلك الجمعيات يعنى افتقاد

الجمعيات الأهلية في مصر الحد الأدني من الممارسة الديمقراطية. وفيما يتعلق بأهم العقبات التي تواجه قيمة العمل الجماعي في الجمعيات الأهلية في مصر، أشارت الباحثة إلى أن نتائج الدراسة الميدانية التي تم القيام بها، وضعت الموروث الثقافي المجتمعي على رأس قائمة العقبات التي تحول دون تعميق قيمة العمل الجماعي بنسبة ٢٤.٨% في حين أعادها ١٣.٢% من العينة إلى عوامل التسلط والانفراد بالقرار بالإضافة إلى الموروث الثقافي، ورأى ٦.٦% من العينة أن العقبات القانونية هي العامل المؤثر في تعميق هذه القيمة. ولا شك في ارتباط قيمة العمل الجماعي بالإدارة الرشيدة للحكم في الجمعيات الأهلية، كما أنها تقدم أحد مؤشرات الممارسة الديمقراطية داخل الجمعية.

كما أشارت الباحثة في نتائج دراستها الميدانية إلى أن المشاركين في مجموعات النقاش اتفقوا على غياب أو (ضعف) ما يسمى بالعمل التطوعي في الجمعيات الأهلية، وأن أعضاء مجلس الإدارة في أغلب المنظمات الأهلية يجدون السبل والآليات للتحايل على المادة القانونية في القانون ٨٤ لسنة ٢٠٠٢، التي تمنع أعضاء مجلس الإدارة من تقاضي أجر مقابل إدارتهم للمنظمات الأهلية وكان تبريرهم لذلك هو الظروف والإمكانات الاقتصادية.

في حين أكدت د. شهيدة الباز(١١)، أن هناك ضعفًا في مستوى المشاركة في الجمعيات الأهلية في مصر والدول العربية، وأن كثيرًا من الإجراءات تتم بطريقة شكلية مما يؤدي إلى احتكار الأقلية بصنع القرار، كذلك أظهر توزيع أعضاء المنظمات الأهلية على أساس النوع ضعف المشاركة النسائية بشكل عام، وعلى مستوى اتخاذ القرار بشكل خاص.

وقد توصل فريق الباحثين في دراسة "الجمعيات الأهلية الإسلامية في مصر"(١٢)، إلى عدم وجود فارق حقيقي بين الجمعيات الأهلية الإسلامية مقارنة بباقي الجمعيات الأهلية في مصر، فيما يتعلق بضعف عنصر المشاركة. أوضحت الدراسة أن الجمعيات الأهلية الإسلامية تعاني من غياب أبنية وآليات ديمقراطية حقيقية توسع من نطاق المشاركة الداخلية في هذه المؤسسات في مجال تحديد رؤيتها وأولويات أنشطتها، والرقابة عليها من قبل أعضاءها، مما ترتب عليه عدم وجود قدر عال من الديمقراطية على المستوى الداخلي، وعدم قدرة هذه الجمعيات على إحداث قدر حقيقي من التغير الديمقراطي بالمجتمعات التي تنشط بها هذه الجمعيات على المستوى الخارجي.

وهكذا.. يتضح لنا أن أغلب الدراسات والبحوث العلمية قد سجلت قصورًا وتدنيًا ملحوظًاً في مستوى المشاركة في الجمعيات الأهلية بشكل عام، وفي عملية صنع القرار بشكل خاص. يضاف إلى هذا ما أشارت إليه العديد من تقارير الجهات والهيئات الدولية التي قامت بقياس مستوى المشاركة في الجمعيات الأهلية في مصر، حيث أوضحت نتائج العديد من تقارير المشروعات التي قامت بها هذه الجهات – باستخدام أداة التقييم المؤسسي الخاصة بها- عدم وجود هياكل واضحة للمشاركة داخل الجمعيات الأهلية التي تعاملت معها، سواء المشاركة الداخلية من جانب الأعضاء العاملين في هذه الجمعيات، أو المشاركة من جانب الفئات المستفيدة من أنشطة تلك الجمعيات.

إلا أن عنصر المشاركة لم يحظَ بالكثير من الاهتمام من أداة التقييم المؤسسي لبعض الجهات الدولية المانحة مثل أداة التقييم الخاصة بهيئة كير الدولية، حيث لم يكن هناك بند يتعلق بهياكل مشاركة المستفيدين من خدمات الجمعية، وكذلك لم يكن هناك بند يتعلق بآليات مشاركة العاملين بالجمعية. الأمر الذي أدى إلى عدم وضوح مستوى المشاركة بشكل دقيق في تقارير مشروعات هيئة كير الدولية، فيما يتعلق بتقييم عنصر المشاركة داخل الجمعيات الشريكة.

رابعاً: عنصر وضوح الأدوار:

لم يحظَ عنصر وضوح الأدوار باهتمام العديد من الدراسات التي تم الاعتماد عليها في

العناصر الثلاثة السابقة لمفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي، حيث لم يكن عنصر وضوح الأدوار أحد المحاور الرئيسة في الدراسة الميدانية التي قامت بها د. إيمان حسن على الجمعيات الأهلية في مصر، أو د. شهيدة الباز في دراستها المتعلقة بالجمعيات الأهلية في مصر والدول العربية، في حين أشارت د. أماني قنديل(١٣) إلى عنصر وضوح الأدوار فيما يتعلق بأدوار أعضاء مجالس إدارات الجمعيات، حيث ركزت الباحثة على المبادئ والواجبات التي تقود مجلس الإدارة، وكيفية الارتقاء بأداء واجتماعات مجلس الإدارة، وأهم أساليب تطوير مجلس الإدارة.

وفيما يتعلق بنتائج الدراسات والبحوث العلمية بشأن مدى وجود عنصر وضوح الأدوار في الجمعيات الأهلية في مصر، نجد أن بعض الباحثين قد سجلوا قصورا في هذا العنصر، حيث أشارت د. راندا الزغبي في رسالتها المشار إليها سلفاً(١٤) إلى وجود العديد من السلبيات في أداء المنظمات غير الحكومية في مصر، منها عدم اطلاع بعض العاملين على أدلة سياسات العمل مما يؤدي للتخطيط في الأداء، كما أن معظم المنظمات موضع الدراسة تعاني من مشكلة عدم توافر ميزانية مخصصة للتدريب، وعدم وجود خطط تدريبية لدى تلك المنظمات سواء للعاملين أو المديرين أو لأعضاء مجلس الإدارة، الأمر الذي يعوق سير العمل في ظل استمرار ظهور متطلبات جديدة في عمل الجمعيات الأهلية في مصر.

وعلى الجانب الآخر نجد أن العديد من أدوات التقييم المؤسسي الخاصة بالجهات والهيئات الدولية المانحة، ركزت فقط على عنصر وضوح الأدوار لأعضاء مجلس إدارة الجمعية، فعلى سبيل المثال نجد أن أداة التقييم المؤسسي الخاصة بهيئة كير الدولية ومركز خدمات المنظمات غير الحكومية قد ركزت على تقييم عنصر وضوح الأدوار لأعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية في مصر، في حين قام برنامج التنمية بالمشاركة الكندي بتضمين عنصر وضوح الأدوار لأعضاء الهيكل التنظيمي للجمعية، وكذلك لأعضاء مجلس إدارتها وكذلك المتطوعين، كبنود أساسية في أداء التقييم المؤسسي الخاصة به، وقد أشارت العديد من تقارير الجهات الدولية المانحة إلى ضعف عنصر وضوح أدوار أعضاء مجالس الإدارة في أغلب الجمعيات الأهلية الشريكة معها، وكذلك عدم وجود بطاقات للوصف الوظيفي لباقي الهيكل التنظيمي بالجمعية.

وهكذا.. نجد أن العديد من نتائج الدراسات الميدانية والبحوث العلمية وتقارير العديد من الهيئات الدولية قد أوضحت تأثير الثقافة السياسية والقيم والتقاليد والأعراف الاجتماعية على منظومة المجتمع المدني المصري، والجمعيات الأهلية في مصر، وقد بدا ذلك في عدة جوانب:

١. ضعف قيم الشفافية داخل الجمعيات الأهلية ذاتها، وفي تعاملاتها الخارجية.
٢. غياب نظم وآليات محددة لمساءلة الجمعيات وأعضاء مجالس إداراتها، بأي شكل من الأشكال.
٣. الانفراد في عملية صنع القرار وصنع السياسات العامة والبرامج داخل قطاع كبير من الجمعيات الأهلية في مصر.
٤. تدني مستوى المشاركة، وما يرتبط به من قيم العمل الجماعي والعمل التطوعي.
٥. عدم وجود تحديد محدد وواضح لأدوار أعضاء الهيكل التنظيمي ومجالس إدارات أغلب الجمعيات الأهلية في مصر.

الأمر الذي دفع العديد من الجهات والهيئات المحلية والدولية إلى محاولة تفعيل عناصر الحكم الداخلي الديمقراطي داخل الجمعيات الأهلية في مصر، ومن هذه الهيئات مركز خدمات المنظمات غير الحكومية "*NGO Service Center*"، وستكون خبرة هذا المركز في مجال تفعيل الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية في مصر هي موضوع الفصل الثاني من هذه الدراسة.

الفصل الثالث[١]

نشأة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية وأنشطته

يتناول الفصل الثاني خبرة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية وأهم المشروعات التي قام بها خلال فترة عمله منذ عام ٢٠٠٠ حتى عام ٢٠٠٥، وينقسم هذا الفصل إلى مبحثين رئيسين، يتناول الأول التعريف بالمركز وفكرة إنشائه وأهدافه، ودوره في خدمة قطاع الجمعيات الأهلية في مصر، كما سيتم التعرف على الأطراف الشريكة في تولي إدارة المركز، والإستراتيجية العامة في تنفيذ أنشطة المركز ومشروعاته.

أما المبحث الثاني فيتناول أهم الأنشطة ومحاور العمل الرئيسة للمركز، حيث تنقسم محاور عمله بشكل أساسي إلى ثلاثة محاور رئيسة، أولها محور المنح والمنح الفرعية، وثانيها محور التدريب والمساعدة الفنية، وثالثها محور التشبيك.

ويتضمن كل محور من هذه المحاور العديد من الأنشطة والمشروعات التي قام المركز بتنفيذها خلال فترة عمله، وذلك بتمويل من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. وبالإضافة إلى التعرف على أهم أنشطة المركز ومشروعاته، سوف يتم استعراض كيفية وآلية اختيار الجمعيات الشريكة، ومراحل هذا الاختيار[٢].

المبحث الأول

التعريف بمركز خدمات المنظمات غير الحكومية

يتناول هذا المبحث العديد من النقاط للتعريف بالمركز، حيث يتم في البداية استعراض خلفية إنشاء المركز، والمعالم الأساسية في إشهاره، ثم يتم التعرف على الأطراف الشريكة في إدارة المركز، والمنهجية العامة التي وضعها الشركاء في تنفيذ الأنشطة والمشروعات، ثم يتم تناول الدور الأساسي للمركز وأهدافه الرئيسة، ومحاور العمل الرئيسة لتحقيق هذه الأهداف، كما يتم تناول الهيكل التنظيمي للمركز.

أولاً: خلفية إنشاء المركز، والأطراف الشريكة في إدارته:

عمل مركز خدمات المنظمات غير الحكومية في الفترة من عام ٢٠٠٠ إلى ٢٠٠٥، كمشروع ممول من قبل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وتحت رعاية وزارة التضامن الاجتماعي، وتولى إدارة المشروع كل من هيئة إنقاذ الطفولة والمؤسسة الأمريكية للتنمية، بالإضافة إلى شركة إنفونكس. وقام المركز خلال فترة عمله بتوفير الدعم لمئات الجمعيات الأهلية المصرية الصغيرة والكبيرة في أغلب محافظات مصر، وذلك بهدف رفع مستوى مشاركة المواطن المصري والمنظمات غير الحكومية في عملية التنمية. وقد تم تخطيط المشروع منذ إنشائه على أن يستمر ليصبح جهة مصرية دائمة تعمل على تقديم الدعم للمجتمع المدني في مصر، حتى بعد انتهاء تمويل الوكالة الأمريكية، ولذلك تم تسجيل المركز المصري لدعم المنظمات الأهلية كمنظمة أهلية مصرية في عام ٢٠٠٤، خلفًا لمشروع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، وتم الإعلان عن افتتاحه في فبراير ٢٠٠٥ [٣].

وترجع جذور فكرة إنشاء المركز إلى الفقرة الثانية من اتفاقية منحة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية رقم (٢٦٣٠٠٢٦٨)، التي عقدت بين جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية، والموقعة بتاريخ ٢٩ سبتمبر ١٩٩٨، حيث تنص على "أن النتيجة المتوقعة من هذه الاتفاقية هي زيادة مشاركة منظمات المجتمع المدني في عملية صنع القرار العام". وهكذا فإن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية هو نشاط رائد في مجال الديمقراطية والحكم الجيد طبقًا لاتفاقية مصر مع الولايات المتحدة الأمريكية، في إطار الهدف الاستراتيجي للاتفاقية رقم ٢١ وهو "عقد المبادرات المصرية لتعزيز وتقوية المشاركة والحكم الجيد" [٤].

ويوضح الوصف الخاص بهذا الهدف الخلفية الأساسية للنشاط، حيث تمتلك مصر تاريخًا غنيًا ومليئًا بإسهامات المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية، وتعود أهمية هذه المنظمات إلى أنها جماعات يشكلها الأفراد أو ينضمون إليها للعمل على تحقيق أهدافهم وتلبية احتياجاتهم، وتوفر هذه المنظمات فرصًا عديدة للمواطنين للمشاركة في عملية صنع القرارات والأنشطة التنموية التي تؤثر على حياتهم. وغالبًا ما تكون أنشطة هذه المنظمات مكملة لأنشطة الحكومة، كما تعتبر وسيلة للتعبير عن ما يلزم المواطنين من الخدمات والسياسات، إلا أن قدرات هذه المنظمات تحتاج إلى تحسين وتطوير في عدة نواح مثل القدرة على تحليل المشكلات، وتقديم وتطوير الحلول، وتوصيل وجهات النظر إلى صانعي القرار، وتعبئة الموارد، وإدارة المتطوعين [٥].

لقد بدأ نشاط الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مع المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني المصري في النصف الأول من الثمانينيات، مع مشروع الخدمات الحضرية (١٩٨١ – ١٩٨٥) الذي تضمن أنشطة تمويلية ومساعدة فنية لكل من الحكومة المحلية والمنظمات غير الحكومية في القاهرة والإسكندرية، واستمرت الوكالة الأمريكية في تقديم الدعم في النصف الثاني من الثمانينيات من خلال مشروع التنمية المحلية الأول والثاني خلال الفترة من (١٩٨٦- ١٩٩٢)، وكذلك مشروع تنمية المنظمات الطوعية الصغيرة (١٩٩٢ – ١٩٩٩). هذا المشروع الذي أضاف لأشكال دعم الوكالة الأمريكية شكلاً آخر هو تنمية القدرات المؤسسية للمنظمات غير الحكومية، ومع نهاية هذا المشروع أضافت الوكالة الأمريكية برامج لدعم الحكم الداخلي الديمقراطي والدعوة، إلى جانب الموضوعات التي كانت موجودة من قبل مثل التخطيط

للمشروعات، وكيفية تنفيذ المشروعات، والإدارة المالية، ومجموعة أخرى من القدرات المؤسسية الأساسية(٦).

ومن خلال مشروع مركز خدمات المنظمات غير الحكومية أصبح دعم الوكالة الأمريكية للمنظمات غير الحكومية المصرية، أحد المكونات الأساسية لدعم الوكالة للديمقراطية والحكم الجيد وتقوية قطاع المجتمع المدني في مصر. وقد أصبح هدف دعم الوكالة للمنظمات الأهلية هو زيادة مشاركة المواطنين والمجتمع المدني في صنع القرار العام وليس مجرد تحسين جودة الخدمات المقدمة(٧).

ثانياً: المواعيد الرئيسة لبدء النشاط:

لقد جاء الإعلان من جانب الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية في أوائل نوفمبر ١٩٩٨ عقب التوقيع على اتفاقية المنحة الثنائية في أواخر سبتمبر ١٩٩٨. وقد أخطرت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالقاهرة هيئة إنقاذ الطفولة، أنه بالتعاون مع الأطراف الشريكة(٨)، قد تم اختيار المركز المصري لخدمات المنظمات غير الحكومية من بين العديد من المنافسين لتوقيع اتفاق تعاون لمدة خمس سنوات، لتمويل مشروعات قيمتها ٣٠.٦ مليون دولار أمريكي(٩).

إلا أنه بعد وقت قصير من توقيع الاتفاقية واجه المركز العديد من التحديات والتأجيلات. حيث أقرت الحكومة المصرية أول تعديل لقانون الجمعيات الأهلية منذ عام ١٩٦٤ حيث أصدرت قانون ١٥٣ لعام ١٩٩٩ ليحل محل القانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤، الذي شهد انتقادات على نطاق واسع من جانب المنظمات غير الحكومية وغيرها من منظمات المجتمع المدني، والجهات والمؤسسات المانحة داخل مصر وخارجها، وقد أثار القانون الجديد مسألة ما إذا كان مركز خدمات المنظمات غير الحكومية يمكن أن يتم حله حتى قبل أن يبدأ. ولكن حكومة الولايات المتحدة، قررت المضي قدمًا في المشروع، وخلال الفترة الممتدة من يونيه إلى سبتمبر ١٩٩٩، تم تعيين رئيس المركز ومدير الشئون المالية والإدارية فقط من قبل هيئة إنقاذ الطفولة، ليتوليا مهمة القيام ببعض الأنشطة المحدودة في مرحلة ما قبل التنفيذ. وقد قدم مسئولا المؤسسة الأمريكية للتنمية ومؤسسة إنفونكس مساعدة تقنية واسعة النطاق لهذا المشروع. وفي ٢٩ سبتمبر ١٩٩٩، وقعت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية على اتفاق التعاون مع هيئة إنقاذ الطفولة، مما أضفي الطابع الرسمي على المشروع(١٠).

أما عن الاتفاقات الفرعية بين هيئة إنقاذ الطفولة وشركائها (المؤسسة الأمريكية للتنمية وإنفونكس) فقد تم استكمالها في نوفمبر ١٩٩٩، ولكن نظراً لاستمرار المخاوف من قانون رقم ١٥٣، فلم يتم إنشاء أي من مجلسي إدارة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية (حيث أنه كان من المفترض عند التفكير في تأسيس المركز، أن يتم إنشاء مجلسين هما اللجنة التوجيهية، والمجلس الاستشاري للمنظمات غير الحكومية المصرية). وقد ظلت المخاوف بشأن الوجود الفعلي لمركز خدمات المنظمات غير الحكومية قائمة حتى في ظل استمرار تعيين الموظفين، وتأجير المقر الرئيسي في (نوفمبر ١٩٩٩) وفتح المكاتب الميدانية في أسيوط وطنطا. وقد تم التغلب علي هذه المعوقات في ٢٩ مارس ٢٠٠٠(١١).

وقد بدأ المركز نشاطه بإعلانه فتح باب التقدم للحصول على المنح الفرعية للمنظمات غير الحكومية يوم ٢٨ يوليو لعام ٢٠٠٠، من خلال إعلان مدفوع الأجر بجريدة الأهرام وتوزيع الإعلانات المطبوعة لجميع المنظمات غير الحكومية في المحافظات وفي المديريات التابعة لوزارة التضامن الاجتماعي في ٣٠ يوليو ٢٠٠٠. وفي ١٠ أكتوبر ٢٠٠٠ تم تعديل اتفاق التعاون بين هيئة إنقاذ الطفولة والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية للنص على تمويلات إضافية في ثلاثة مجالات، أولها مجال دعم جمعيات الأعمال (BASA) The Business Associations Strengthening Activity، وثانيها دعم الجمعيات العاملة في مجال الصحة والسكان، وثالثها دعم المنظمات غير الحكومية المعنية بالبيئة(١٢).

ثالثاً: الإستراتيجية والمنهجية العامة لنشاط المركز:

تنبع الإستراتيجية العامة للأطراف الشريكة من الإيمان بأن دعم قطاع المجتمع المدني ككل، أمر بالغ الأهمية من أجل دعم وتعزيز منظمات المجتمع المدني. ومن وجهة نظر الأطراف الشريكة ينقسم المجتمع المدني إلى ثلاث فئات أساسية، كل منها له وظائف مختلفة، هذه الفئات تتطابق تقريباً مع النطاق الجغرافي للمنظمات وعلاقتها مع المواطن، وبالتالي فالمجتمع المدني عموماً يشبه الهرم الذي تمثل قاعدته تجمعًا هائلًا من المنظمات التي تقوم بتوجيه آراء المواطنين تجاه صانعي القرارات العامة. وفي منتصف الهرم تأتي الجمعيات التي توفر الدعم للمنظمات الرئيسية أو الأساسية، كما تقوم بتحويل آراء المواطنين بشكل صاعد إلي صانعي القرارات العامة. أما في قمة هذا الهرم، فنجد شبكة من الجمعيات التي تدعم المجتمع المدني ككل، وتزوده بتحليل السياسات، والتدريب، والبحوث، وغيرها من الخدمات التي تساعد على تدعيم "الصوت الجماعي" لقطاع المجتمع المدني بوصفه شريكًا في الحكم وصنع القرارات العامة. وبناءً علي هذه الرؤية، فإن الشركاء يرون أن المجتمع المدني في مصر يتكون من ثلاث فئات من الجمعيات، وهي(١٣):

١ - فئة المنظمات الأولية/ المحلية:

وهي المنظمات الاجتماعية مثل منظمات الرعاية الاجتماعية والمنظمات التنموية، والتعاونيات، والحرف، والجمعيات التجارية التي تقدم خدمات مباشرة للأفراد (أعضاءها) أو لعامة الجمهور. وتمثل هذه الفئة ٩٥ ٪ من المجتمع المدني المصري. وهذه المنظمات تمثل بشكل أساسي المواطنين الذين تبنوا المنهج الطوعي لحل المشكلات المشتركة أو الدفاع عن مصالحهم المشتركة.

٢ - فئة المنظمات الوسيطة/ الإقليمية:

وهي المنظمات التي توفر الخدمات والدعم، بما في ذلك وظائف التحفيز والتعبئة الاجتماعية للمنظمات المحلية وتمثيل مصالحها في عملية صنع القرار في أعلى مستويات الحكم. ومن الجدير بالذكر أن العديد من منظمات المجتمع المدني الوسيطة / الإقليمية هي أيضًا منظمات أولية تقوم بتقديم خدمات مباشرة إلى المواطنين الأفراد، غير أن دورها كمنظمات وسيطة لربط المستوى الأولي بالمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتجاوز المستوى المحلي هو الذي يميزها عن منظمات المستوى الأول، ويشكل هذا النوع من المنظمات حوالي ٢-٣ ٪ من المجتمع المدني في مصر.

٣- المنظمات المتطورة: منظمات قمة الهرم:

وتمثل أعلى فئات المجتمع المدني التي تضم المنظمات الوطنية والاتحادات من منظمات المجتمع المدني، والشبكات والتحالفات الرسمية من منظمات المجتمع المدني، والمؤسسات الخاصة، والقطاع الخاص، ومراكز الأبحاث غير الربحية، والمنظمات المدنية المتخصصة. وتقوم هذه المنظمات بالتعبير عن مصالح المواطن ومنظمات المجتمع المدني لدى صناع القرار. ويمثل هذا القطاع في مجموعه ١-٢ ٪ من إجمالي منظمات المجتمع المدني المصري.

وقد حاولت الأطراف الشريكة تطبيق إستراتيجيتهم من خلال خمسة برامج على النحو التالي(١٤):

(١) **تسهيل دعم المنظمات غير الحكومية**، عن طريق إنشاء المقر الرئيسي للمركز ومكتبين إقليميين، وذلك لتوصيل الخدمات الأساسية للمئات من المنظمات غير الحكومية المصرية.

(٢) **تقديم المساعدة إلى اللجنة الاستشارية للمنظمات غير الحكومية المصرية**، وهي اللجنة التي نشأت عند تصميم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لطلبات الحصول على

منح المركز، حيث تتركز مهمة هذه اللجنة في إعطاء توجيهات في مجال صنع السياسة العامة للمركز، وتحديد أولويات العمل به، وسيتم الإشارة إليها في الجزء المتعلق بالهيكل الإداري للمركز.

(٣) **تعزيز فرص التشبيك وتبادل المعلومات،** لتعزيز ورفع وعي المواطنين لتعزيز مشاركتهم للإسهام في بناء مجتمع مدني قوي، وتعزيز الروابط الأفقية والرأسية، والمشاركة بين منظمات المجتمع المدني، وتعزيز ودعم المشاركة بين الحكومة والمجتمع المدني والقطاع الخاص.

(٤) **التدريب والمساعدة الفنية،** وفي إطار تطبيق هذا البرنامج، طور المركز أدوات لتقييم التدريبات والخطط التدريبية. أهم هذه الأدوات هي أداة التقييم المؤسسي. كما طور مجموعة من المواد العملية للتدريب باللغة العربية، وتنفيذ برامج للإرشاد والدعوة لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية.

(٥) **المنح الفرعية وإدارتها،** من خلال توفير أحجام وأنواع مختلفة من المنح للفئات المختلفة من منظمات المجتمع المدني وقدراتها، ونشر إعلان عام عن كل منحة يتم تقديمها، واختيار تنافسي من "أوراق المفهوم Concept Paper" المقدمة من الجمعيات يليها تقديم مقترحات كاملة.

رابعاً: الأدوار والأهداف الرئيسة للمركز:

تمثل الدور الرئيسي للمركز في كونه آلية لإدارة المنح وأشكال المساعدة الفنية المقدمة للمنظمات غير الحكومية من خلال المزج بين التدريب والمساعدة الفنية والمنح. وقد قام المركز من خلال أنشطته بالتركيز على ما يلي(١٥):

١- دعم القدرات المؤسسية والفنية للمنظمات غير الحكومية في عدة مجالات أهمها الحكم الداخلي الديمقراطي، والعمل المدني، والإدارة العملية الفعالة.
٢- دعم البنية التحتية للمجتمع المدني من خلال تشجيع تكوين الشبكات وتبادل المعلومات بين المنظمات غير الحكومية، وكذلك دعم الحوار مع الحكومة والقطاع الخاص، ورفع الوعي العام.
٣- بناء منشأة فعالة – بعد انتهاء فترة عمل المركز- قادرة على تقديم الدعم للمنظمات غير الحكومية من خلال تقديم الخدمات التدريبية، والمساعدة الفنية، والدعم المادي لفرص التشبيك وتبادل المعلومات.

وبطريقة أخرى يمكننا القول بأن الهدف الرئيسي للمركز المتمثل في "إعداد المنظمات الأهلية المصرية لمواجهة التحديات التي تواجهها والتعرف على إمكانياتها ووضعها في محيط المجتمع المدني السليم"، قد انعكس في ثلاثة أهداف فرعية للمركز، هي(١٦):

أ- إمداد المنظمات بالأدوات اللازمة للتعبير عن مصالح أعضاء المجتمع بالكفاءة والشرعية المطلوبة.
ب- رفع قدرات المنظمات حتى تتمكن من تحقيق الاستمرارية والنمو بشكل منتظم ودائم.
ت- تقوية قطاع المنظمات الأهلية من خلال القضاء على سمة التفتت وذلك من خلال نشر مفهوم التشبيك وتوفير الدعم اللازم لها.

وبالإضافة إلى الأهداف الفرعية الثلاثة للمركز، قدمت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تمويلات إضافية للمركز لدعم ثلاثة مجالات تكميلية أخرى هي، المنظمات العاملة في مجال الصحة والسكان، ومنظمات الأعمال BASA، والمنظمات العاملة في مجال البيئة. التي سبق الإشارة إليها في الجزء المتعلق بالمواعيد الرئيسة لبدء النشاط. كان أكبر هذه المجالات هو مجال الصحة والسكان، حيث تم توفير تمويل قيمته حوالي ٧ مليون دولار للمنح والمساعدات الخاصة

بهذا المجال. وتم توزيع هذا التمويل على ١٨ منظمة أهلية مصرية تقوم بأنشطة في مجال الصحة والسكان(١٧).

أما نشاط دعم منظمات الأعمال فقد بدأ بتقديم برامج مكثفة لتدريب مجموعة كبيرة من منظمات الأعمال. وتم إتباع هذه البرامج بمنح بقيمة حوالي ٢/١ مليون دولار، وقدمت إلى ٨ منظمات من منظمات الأعمال المصرية(١٨) بهدف تنمية وتطوير خدمات العضوية فيها، وكذلك تطوير قدراتها المؤسسية.

أما المجال الثالث والأخير وهو مجال البيئة والموارد الطبيعية، كان آخر المجالات وأقصرها مدته اثناعشر شهرًا شهر فقط، وميزانيته حوالي ١.٥ مليون دولار. وفي إطار هذا المجال تم تقديم منح صغيرة ومتوسطة وبعض أشكال المساعدة الأخرى، وقد تم تقديم الدعم في هذا المجال لعدد ١٧ منظمة غير حكومية في مشروعاتها المتعلقة بمجال البيئة في مصر(١٩). وقد قام المركز بتقديم تقارير منفصلة إلى الوكالة الأمريكية عن نتائج تنفيذ كل مجال من هذه المجالات التكميلية.

خامساً: الهيكل الإداري لمركز خدمات المنظمات غير الحكومية:

يتألف الهيكل الإداري لمركز خدمات المنظمات غير الحكومية من أربع إدارات أو مكاتب تابعة لرئيس المركز، هي(٢٠):

١ ـ مكتب إدارة العمليات وخدمة العملاء

OPOCS:"The Office of Program Operations & Customer Service"

يعد هذا المكتب مسئولًا بشكل أساسي عن إدارة وتقديم المنح، وتنسيق العلاقات بين المركز ومتلقي المنح، وتتضمن مهام هذا المكتب ما يلي:

- تطوير أدوات ونظم تقديم المنح الفرعية.
- التوجيه التقني وإدارة المنح.
- تحديد نطاق وموضوعات التقدم بطلبات الحصول على المنح الفرعية.
- استعراض أوراق المفهوم والمقترحات المقدمة من الجمعيات.
- تدريب ومساعدة مقدمي الطلبات من المنظمات غير الحكومية على كيفية إعداد مقترحات كاملة.
- رصد ومتابعة تنفيذ كيفية إنفاق أموال المنح.
- تحديد موعد إغلاق باب التقدم بطلبات الحصول على المنح.
- تطوير وتشغيل مراكز المعلومات لتقديم الدعم لمنظمات المجتمع المدني وتشبيك منظماته.
- الإشراف على عمليات التشغيل والربط بين مكتبي المركز الإقليميين.

وقد كانت هيئة إنقاذ الطفولة هي المسئولة عن إدارة هذا المكتب.

٢ ـ مكتب الإدارة والماليات **OFA**: The Office of Finance & Administration

ويتولي المهام المالية والإدارية للمركز بما في ذلك:

- إدارة شئون الأفراد.
- عمليات النقل والإمداد.
- إجراءات التشغيل وإدارة المكاتب.
- عمليات الشراء.
- تقديم التقارير المحاسبية والمالية إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
- إدارة تمويلات المنح الفرعية والاتفاقيات.

- المراجعة المالية لمقترحات المشروعات المقدمة من الجمعيات للحصول على المنح الفرعية والمستفيدين المحتملين، ومراجعة التقارير المالية للمنح المقدمة، وتقييم التدريبات، ونظم الإدارة المطلوبة لإعداد التقارير المالية، وتأمين المتطلبات المالية بعد الانتهاء من المنحة.
- الإشراف على عمليات التشغيل والربط بين مكتبي المركز الإقليميين.

وكانت هيئة إنقاذ الطفولة هي المسئولة عن إدارة هذا المكتب.

٣- مكتب تعزيز وتطوير المجتمع المدني:

OCSSP:"The Office of Civil Society Strengthening & Promotion"

ويتولي هذا المكتب ما يلي:

- تطوير إستراتيجية التدريبات والمساعدة التقنية التي يقدمها المركز.
- تصميم وتطوير الأدوات المناسبة من أدوات وأدلة علمية لتعزيز مجالات عمل منظمات المجتمع المدني.
- تقديم التدريبات المكثفة والمساعدة الفنية لطالبي المنح من منظمات المجتمع المدني.
- تطوير وتوجيه أنشطة المركز وبرامج تدريب المدربين، وتنسيق جميع التدريبات التي يرعاها المركز
- كما تولي هذا المكتب التخطيط والتنفيذ لاثنين من المؤتمرات الوطنية للمركز.
- الإعداد لتنفيذ سلسلة من الحوارات المجتمعية لدعم مشاركة المواطنين في صنع القرار على الصعيد المحلي.

وقد كانت المؤسسة الأمريكية للتنمية هي المسئولة عن إدارة هذا المكتب.

٤- مكتب رصد النتائج وإدارة المعلومات:

ORMIM:"The Office of Results Monitoring and Information Management"

يتولي هذا المكتب مهام التخطيط والتنفيذ لخطة متابعة أداء المركز، بما في ذلك:

- وضع المعايير ورصد النتائج.
- ورصد التقدم المتحقق نحو تحقيق النتائج المستهدفة.
- تصميم وتطوير وإدارة نظام تكنولوجيا المعلومات ونظم إدارة المعلومات، وتدريب الموظفين علي كيفية استعمالها.
- مساعدة مكتب برنامج خدمة العملاء في تطوير خطط متابعة الأداء فيما يتعلق بنظام المنح الفرعية، بما في ذلك مؤشرات الأداء، ورصد نتائج تحقيق المنح الفرعية لبناء القدرات والتخطيط لمبادرات الدعوة.
- تصميم وتطوير أداة التقييم المؤسسي.
- تصميم وتنفيذ استطلاعات رأي لقياس رضا العملاء الحاصلين على منح.
- متابعة الصحافة ووسائل الإعلام لتغطية أخبار المجتمع المدني، وإعداد تقارير شهرية عن هذه التغطية.
- عقد حلقات عمل لتشجيع زيادة تبادل المعلومات بين الصحافة ووسائل الإعلام المختلفة والمنظمات غير الحكومية المحلية.
- إجراء الأبحاث حول المنظمات غير الحكومية الوسيطة.
- تنظيم مؤتمرات إقليمية تضم الجهات المعنية من منظمات المجتمع المدني.
- نشر أدلة بالجهات المانحة ومقدمي المساعدة التقنية إلى المنظمات غير الحكومية المصرية.
- تطوير قاعدة بيانات المركز.

- إعداد التقارير ربع سنوية ونصف سنوية وتقديمها إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

وقد كانت مؤسسة إنفونكس هي المسئولة عن إدارة هذا المكتب.

أما فريق الإدارة العليا - الذي يتألف من رئيس المركز، والمديرين ونوابهم ومديري المكاتب أو الإدارات الأربع- فيتولى مهمة التنسيق بين المكاتب والتخطيط الاستراتيجي للمركز وإدارة الأنشطة.

ومن الجدير بالذكر أن الأطراف الشريكة الثلاثة سعوا إلى مواءمة سياساتهم الإدارية إلى حد كبير، ومحاولة إخضاع كياناتهم المؤسسية لتحقيق وحدة واحدة وهوية "المركز الواحد" والتي كانت سمة مميزة لتنفيذ المشروع.

وعلى عكس ما تفعله العديد من الجهات المانحة عند تمويلها لمشروعات تنموية، حيث يضطر العاملين بهذه الجهات إلى السفر المتكرر، فقد اختلف الأمر كثيرًا بالنسبة لمركز خدمات المنظمات غير الحكومية، حيث روعي عند إنشائه أن يكون المقر الرئيسي للإدارة بالقاهرة إلى جانب اثنين من المكاتب الإقليمية، الأول في الوجه البحري والثاني بالوجه القبلي. وكل مكتب من هذه المكاتب الإقليمية له مدير تنفيذي وفريق كامل من الموظفين التقنيين، ويقوم المدير التنفيذي في كل مكتب برفع تقاريره إلى مدير مكتب برنامج العمليات وخدمة العملاء. ويمتلك كل مكتب من المكاتب الثلاثة مركزًا للمعلومات، يقوم بتقديم خدماته إلى منظمات المجتمع المدني المحلية(٢١). ويعتبر الهيكل الإداري للمكاتب الثلاثة بمثابة أداة مفيدة في تحقيق أهداف المركز في وقت قصير، وتحقيق لامركزية التدريب وحلقات العمل والموائد المستديرة لمنظمات المجتمع المدني، ورصد نتائج المنح الفرعية بشكل مكثف، وتقديم خدمات الدعم لجميع الحاصلين على منح(٢٢).

وأثناء ذروة نشاطاته في عام فبراير ٢٠٠٤، استكمل المركز جهازه الوظيفي ليصل إلى حوالي ١٠ أفراد في كل مكتب ميداني و٦٣ فردًا في المقر الرئيسي بالقاهرة ليصل بذلك مجموع الموظفين إلي ٩٣ موظفاً. مع الأخذ في الاعتبار بأن هذا العدد لا يشمل الموظفين العاملين بأنشطة المنظمات غير الحكومية الأخرى ومجالات العمل التكميلية الأخرى وهي مجال الصحة والسكان ومجال دعم منظمات الأعمال ومجال البيئة(٢٣).

<u>ومن الجدير بالذكر أنه</u> عند تصميم الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية لطلبات التقدم للحصول علي منح المركز، تم النص على إقامة الجهاز الإداري والفني اللازم، الذي تمثل في(٢٤):

- **اللجنة التوجيهية** A steering Committee **:**

  وتتألف من ممثل عن الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية بالقاهرة، وممثلين عن فريق الخبراء. وتتركز مهمة اللجنة في إعطاء توجيهات في مجال صنع السياسة العامة للمركز، وتحديد أولويات العمل مثل تحديد أولوية المناطق الجغرافية لأنشطة المركز.

- **المجلس الاستشاري للمنظمات غير الحكومية** An NGO Advisory Board:

  ويتألف من ١٠ من رؤساء المنظمات غير الحكومية، تم اختيارهم من جانب حكومات الدول الراعية لتقديم المساعدة للمشروع، ويعمل هؤلاء الرؤساء كمتطوعين أثناء مرحلة التنفيذ، ويأخذون علي عاتقهم مسؤولية التخطيط للكيان المصري الدائم للقيام بهذه الأنشطة.

إلا أنه في مرحلة التنفيذ الفعلي، فإن دور كل من هذين الهيكلين تغير بشكل ملحوظ، بسبب عدم عقد الجلسات العامة للجنة التوجيهية. وبدلاً من ذلك، تم تفضيل الاجتماعات المخصصة مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومسئولي إدارة النشاط، وبالتالي لم يتم تطوير بروتوكول اللجنة التوجيهية كما لم يتم إصدار دليل رسمي لها. ووفقًا للاتفاقية المبرمة مع الوكالة الأمريكية للتنمية

الدولية فقد تم الاستغناء عنها. وفي هذا السياق أصبح رئيس المركز هو المسئول عن علاقات العمل والعلاقات الإستراتيجية مع المجلس الاستشاري للمنظمات غير الحكومية(٢٥).

وهكذا تم تناول خلفية إنشاء المركز، وتواريخ بدء نشاطه، والتعرف على الأطراف الشريكة في إدارة المركز، والمنهجية العامة في تنفيذ الأنشطة والمشروعات، والدور الأساسي للمركز وأهدافه الرئيسة، كما تم تناول الهيكل التنظيمي للمركز. أما فيما يتعلق بمحاور العمل الرئيسة للمركز ومنهجية اختيار الجمعيات المستفيدة من أنشطة المركز، فهذا هو موضوع المبحث التالي.

المبحث الثاني
أنشطة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

بدأ مركز خدمات المنظمات غير الحكومية عمله بتبني رؤية واضحة ألا وهي التركيز على المواطن، نجد بمقتضاها أن المواطن العادي يحتل موقعًا مركزيًا في اهتمامات المركز، حيث يقوم المواطن بالتوجيه والدعم والتأييد للوصول إلى استمرارية التنمية الاجتماعية، كما تتاح له فرصة التعبير عن المشكلات التي تؤثر تأثيرًا مباشرًا على حياته اليومية، ومن ثم يعمل على تطوير الأدوات التي من شأنها علاج هذه المشاكل علاجًا فعالًا.

وإذا نظرنا إلى المواطن على أنه حجر الأساس في بناء المجتمع المدني بل هو أيضًا قلب الديمقراطية والحكم الفعال، يصبح من الطبيعي أن يبدأ الحل بإتاحة الفرصة لهذا المواطن للتعبير عن مشاكله. ومن هنا جاء دور مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، حيث إن أنشطة المركز التدريبية التي شملت أساليب الدعوة وطرق عرض المشكلة وتوفير الحل بالكفاءة المطلوبة، قد لاقت استجابة وحماسًا من قبل مجتمع المنظمات الأهلية التي من خلالها تمكنت مجموعات المواطنين من سائر أنحاء مصر من التعبير عن مشكلاتها وصياغة القضايا المهمة التي يعاني منها المجتمع بالإضافة إلى طرح الحلول المناسبة لها.

ويقوم هذا المبحث باستعراض أهم محاور عمل المركز، حيث يمكننا أن نجمل الأنشطة والمشروعات التي قام بها المركز تحت ثلاثة محاور رئيسة هي: (محور المنح والمنح الفرعية، ومحور التدريب والمساعدة الفنية، ومحور التشبيك بين منظمات المجتمع المدني).

كما يتناول هذا المبحث منهجية المركز واقترابه في تنفيذ أنشطة ومشروعات كل محور من هذه المحاور، ومراحل تنفيذ أنشطته، بالإضافة إلى استعراض مجمل مخرجات كل محور من هذه المحاور خلال مدة عمل المركز.

المحور الأول: المنح والمنح الفرعية

أولاً: إدارة المنح (الإستراتيجية العامة – أنواع المنح وأهدافها):

لقد كان قطاع المنظمات الأهلية وقت بداية عمل المركز يعاني الكثير من نقاط الضعف التنظيمية التي تتمثل في سوء الإدارة المتفشي في منظمات المجتمع المدني وضعف الممارسات الديمقراطية إلى جانب عدم كفاءة الموارد البشرية(٢٦).

وقد ثبت من خلال تحليل قدرات المجتمع المدني الذي أجراه المركز في آوخر عام ٢٠٠٠، أن الأساليب التي تستعين بها المنظمات الأهلية والمهارات الإدارية بها محدودة للغاية، كما أسفر تقييم القدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية من حيث الحكم الداخلي الجيد وأساليب الدعوة المستخدمة والتشبيك الذي أجراه فيما بعد، عن تحديد قدرات معينة غير موجودة أو غير مستخدمة من قبل المنظمات الأهلية. وبناء على تحديد نقاط الضعف التنظيمية لدى المنظمات الأهلية، قام المركز باتباع منهج بناء القدرات في الاتجاه من أسفل إلى أعلى(٢٧).

ولذلك، كان من أهم أشكال الدعم التي قام المركز بتوفيرها للمجتمع المدني هي مساعدة المنظمات الأهلية على الاعتماد على نفسها، وبذلك أصبح المركز أول منظمة تطرح فكرة بناء القدرات على مستوى الحكم الداخلي، ومن ثم تقوم ببناء القدرات لدى المجتمع المحلي حتى يتمكن من الاستمرارية والنمو معتمدًا على ذاته، بل ويصبح قوة مستقلة دافعة لعملية التنمية.

هذا بالإضافة إلى أن تطبيق الحكم الداخلي الجيد والتخطيط الفعال المصحوب بالممارسات الديمقراطية في إطار قطاع المنظمات الأهلية من شأنه تشجيع ممارسة الديمقراطية على نطاق أوسع وأشمل في المجتمع كما يعمل في نفس الوقت كنموذج للإصلاح يمكن اتباعه بالنسبة للقطاع العام، ولذلك إذا رأينا أن المنظمات الأهلية أصبحت تتمتع بارتفاع مستوى المحاسبية لدى الأعضاء والأطراف المعنية، ورأينا تداول القيادة يطبق على مجالس الإدارة، وأيضًا ارتفاع مستوى محاسبية الممارسات المالية، فهذا كله يمثل مفاهيم الحكم الجيد من وجهة نظر كل أعضاء المنظمات الأهلية والشركاء والقاعدة الشعبية أيضًا.

وقد استهدفت إستراتيجية المركز تقديم المساعدة إلى الفئات الثلاث من منظمات المجتمع المدني (الأولية – الوسيطة – المتطورة). ولقد وضع المركز أنواعاً مختلفة من المنح، صممت لتلبية الاحتياجات المختلفة للمنظمات، من أجل تنمية قدراتها لتزداد مشاركتها في صنع عملية القرار العام.

ومن هنا وضع المركز خمسة أنواع رئيسة من المنح، وتجدر الإشارة إلى أن النوع الخامس من المنح أضيف في النصف الثاني من فترة عمر المركز عام ٢٠٠٤، وهو منح التطوير المكثف للقدرات، كاستجابة لظهور الحاجة إلى تكثيف الاستثمارات في بناء قدرات المنظمات غير الحكومية الصغيرة. وفيما يلي عرض لأنواع المنح الأساسية التي قدمها المركز:

١- منح دعم العمل المدني(٢٨) CAM: Civil Action Micro grants :

وهي عبارة عن منح صغيرة الحجم، تستهدف بناء القدرات التنظيمية للمنظمات غير الحكومية، ودعم مبادرات العمل المدني للجمعيات الصغيرة، وبخاصة جمعيات تنمية المجتمعات المحلية وأغلبيتها في القرى، ويتمثل الهدف من هذا النوع من المنح في أمرين هما:

أ- دعم مبادرات العمل المدني من خلال تعبئة الأعضاء والمواطنين حول أحدى قضايا التنمية التي يتم الاهتمام بها على المستوى المحلي، وتوصيل آرائهم وأولوياتهم إلى صانعي القرار.

ب- الاضطلاع بالأنشطة التي تدعم قدرات المنظمات غير الحكومية في مجال الدعوة وتمكين المواطنين.

ومعظم هذه المنح حاولت تحقيق الهدفين معًا، مع التأكيد على بناء القدرات. ويبدأ تمويل هذا النوع من المنح من ١٠.٠٠٠ جنيه للمنحة الواحدة، وقد ارتفع الحد الأقصى لتمويل هذا النوع من المنح تدريجياً ليصل إلى ٥٠.٠٠٠ جنيه.

وعلى حين تراوحت الفترة الزمنية لمقترحات مشروعات هذا النوع ما بين ٣ : ٦ أشهر، إلا أنه من الناحية العملية امتدت فترة التنفيذ لتتراوح ما بين ٨ : ١٠ أشهر. ويعود هذا التأخير في التنفيذ إلى الصعوبات التي واجهت المنظمات غير الحكومية الصغيرة لاستكمال شروط تلقي المنحة، مثل تعيين عدد أكبر من الموظفين الدائمين، وتبني نظم واضحة للإدارة المالية السليمة، حتى تستطيع تلقي أموال المنحة واستكمال باقي أنشطة المنحة المخطط لها. ولذلك، امتدت الفترة عند التنفيذ، حيث إن فترة ستة أشهر كانت قصيرة للغاية لإتمام إجراء هذه التغييرات على نظام العمل في الجمعيات المعنية.

وقدم المركز ثماني جولات من هذا النوع من المنح، بما يعادل ١٦٦ منحة من هذا النوع، بإجمالي مبلغ ٧.١ مليون جنيه مصري(٢٩).

٢- منح دعم الشراكة في العمل المدني CAP: Civil Action Partnership**:**

ويعتبر هذا النوع أكبر أنواع منح المركز، ويهدف إلى:

أ- دعم ومساعدة منظمات المجتمع المدني الوسيطة، وشبكاتها على الصعيدين الوطني والإقليمي.

ب- مساعدة الفئة الأولية من منظمات المجتمع المدني لتبني وتطوير الوظائف الوسيطة للشراكة المدنية (التشبيك وبناء التحالفات)

ت- تقديم التدريبات والدعم الفني والتقني للمنظمات غير الحكومية من الفئة الأولية.

وتقوم هذه المنح بتعزيز الروابط بين المنظمات الوسيطة في المحافظات، ومنظمات المجتمع المدني المحلي، وتطوير القدرات الوسيطة للمنظمات المحلية/ الأولية، وتقوية الاتصال بين منظمات المجتمع المدني الأولية، وتوصيل اهتمامات المواطنين إلى أعلى مستويات صنع القرار.

ومن هنا.. يمكننا القول بأن هذه المنح تدعم القدرات على مستويين:

- مستوى متلقي المنحة وعملائه.
- ومستوى أعضاء شبكات منظمات المجتمع المدني.

وتراوح حجم هذه المنح ما بين ١ و ١.٢ مليون جنيه، ويدير هذه المنح ما بين ٤ : ٨ منظمات شريكة من منظمات المجتمع المدني(٣٠)، ولمدة تتراوح ما بين ٢٤ : ٤٠ شهر. وقد أصدر المركز جولتان من هذه المنح بإجمالي ١٠ منظمات مستفيدة من منظمات المجتمع المدني، بإجمالي مبلغ ١٠.٣ مليون جنيه(٣١).

٣- منح التطوير المؤسسي IDG: Institutional Development Grants(٣٢)**:**

كان هذا النوع من المنح هو الأكثر انتشارًا، والأكثر تحقيقًا للنجاح، ويهدف هذا النوع إلى تنمية قدرات منظمات المجتمع المدني الأولية متوسطة الحجم، لتعبئة المنظمات غير الحكومية وتشجيعها على القيام بالدعوة وإعداد مبادرات في مجال العمل المدني على المستويين الوطني والإقليمي.

وقد كان المبرر الذي دعا المركز لتوفير هذا النوع من المنح هو عدم وجود دور ملموس لمنظمات المجتمع المدني الوسيطة التي تهتم بتمثيل مصالح واحتياجات النساء والأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة والفئات المحرومة والمهمشة على المستويين الوطني والإقليمي، والرغبة في تشجيع هذا النوع من الجمعيات، ومن خلال هذا النوع قدم المركز ما يلي:

أ- التدريب والمساعدة الفنية والتقنية والخدمات الاستشارية للمستفيدين وشركائهم المحليين في مجال العمل المدني، وتشجيع التعاون والحوار مع غيرها من منظمات المجتمع المدني وتبنى قضايا الدعوة لدى صناع القرار.

ب- الدعم المادي لتغطية نفقات تنفيذ مبادرات العمل المدني المتعددة.

ت- الدعم العملي لتقوية وتعزيز القدرات التنظيمية للمستفيدين من المنحة.

ويتراوح حجم هذه المنح ما بين ٣٥٠.٠٠٠ إلى ٧٥٠.٠٠٠ جنيه مصري، وتتراوح مدتها ما بين ١٥ : ١٨ شهرًا، وقد أصدر المركز ٣ جولات من هذا النوع من المنح، بالإضافة إلى جولة خاصة رابعة أصدرها المركز بالتعاون مع مبادرة البنك الدولي في سبتمبر ٢٠٠٣ لخلق فرص عمل بواسطة المنظمات غير الحكومية. واستفاد من هذه الجولات الأربع ٤٢ منظمة من منظمات المجتمع المدني بإجمالي مبلغ ١٩.٩ مليون جنيه مصري.

ويلاحظ أن هذا النوع من المنح لم يركز بشكل مكثف على القدرات التنظيمية للمنظمات المعنية، ولكن ركز بشكل أكبر على قضايا التشبيك وتعزيز الروابط بين منظمات المجتمع المدني المحلية، وقد كانت هذه هي الأولوية الرئيسة لجميع منح هذا النوع.

٤- منح الدعم المؤسسي(٣٣) **ISG:** Institutional Support Grants **:**

صمم هذا النوع من المنح لدعم المنظمات المتخصصة الصغيرة التي تساعد منظمات المجتمع المدني الأخرى، وكذلك دعم الاتحادات المكونة على المستوى الوطني، والشبكات التي تتولى التنسيق بين أعضائها.

وقد كان هذا هو الغرض من الجولة الأولى من هذا النوع من المنح، التي استهدفت تعزيز وتقديم الخدمات المتخصصة من منظمات مجتمع مدني قوية ومتخصصة للمنظمات الأخرى على المستويين الإقليمي والوطني. ومن هنا.. استهدفت الجولة الأولى دعم المبادرات المتخصصة المقدمة من منظمات المجتمع المدني لتقوية الحكم الداخلي الديمقراطي في المنظمات غير الحكومية التي تتبنى الدعوة في مجال حقوق الأطفال، وتعزيز علاقات الاتحادات الوطنية، هذا إلى جانب المساعدة التقنية للمنظمات غير الحكومية المحلية.

إلا أن الاستجابة المحدودة من منظمات المجتمع المدني المصري للجولة الأولى من هذه المنح، جعلت المركز يحاول التغيير من أهداف هذا النوع من المنح في الجولة الثانية، فقلة عدد منظمات المجتمع المدني المصري التي تقدم خدمات متخصصة، أدى إلى قلة عدد المنظمات التي حرصت على الاستثمار في هذه القدرات. ومن هنا سعت الجولة الثانية من منح الدعم المؤسسي إلى تعزيز وتقوية مبادرات منظمات المجتمع المدني في تشكيل وقيادة المحافل للحوار بين منظمات المجتمع المدني وغيرها من المنظمات، لدعم التواصل بينهم وبين صانعي القرار في القضايا الذي تشغل الرأي العام.

وعادة ما كانت تتراوح مدة هذه المنح ما بين ١٨ : ٢٤ شهرًا، وأصدر المركز حوالي ١٧ منحة من هذا النوع (٥ في الجولة الأولى، و١٢ في الجولة الثانية)، وتراوحت ميزانية هذا النوع ما بين ٥٠٠.٠٠٠ إلى ٦٠٠.٠٠٠ جنيه مصري، بإجمالي ٩.٦ مليون جنيه مصري.

٥- منح التطوير المكثف للقدرات(٣٤) **ICDG:** Intensive Capacity Development Grants:

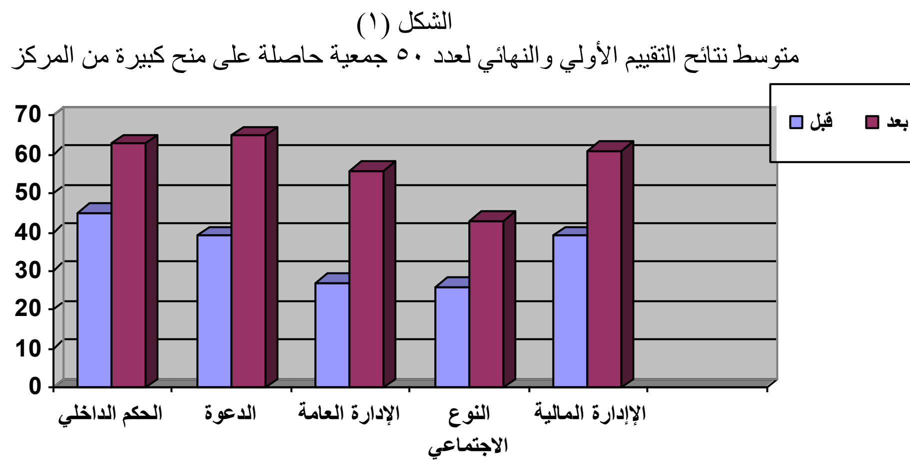
أضاف المركز جولة واحدة من النوع الخامس من المنح في النصف الثاني من عمر المركز عام ٢٠٠٤، وتم اعتماد هذا النوع من المنح بناء على ملاحظات فريق العمل حيث أن العديد من متلقي المنح الجزئية لدعم العمل المدني CAM، في حاجة إلى مزيد من دعم وتعزيز قدراتهم مع إتاحة وقت أكبر بسبب قصر مدة هذا النوع من المنح. فالمنظمات التي حصلت على منح صغيرة كانت تتخرج من المنحة وليس لديها القدرة التنظيمية التي تؤهلها للحصول على منحة أكبر مثل منح التطوير المؤسسي، ومن ثم ركزت منح التطوير المكثف للقدرات على بناء القدرات في واحد أو أكثر من خمسة مجالات رئيسية للقدرات التنظيمية وضعها المركز وهي (الدعوة والحكم الداخلي، والإدارة العامة، والإدارة المالية، والتشبيك)، مع التركيز بصفة خاصة على وضع الجمعيات المستفيدة من قدرات الإدارة المالية السليمة.

وخلافاً للأنواع الأربعة السابقة من المنح، كانت منح التطوير المكثف للقدرات لا تشمل دعم مبادرات العمل المدني، وقد قام المركز بتقديم ١٣ منحة من هذا النوع، بإجمالي مبلغ ١.٦ مليون جنيه مصري، كل منحة ١٢٥.٠٠٠ جنيه، ومدتها ١٢ شهر.

وبصفة عامة وبالنظر إلى جميع أنواع المنح، نجد أن نسبة التركيز على تطوير القدرات المؤسسية للجمعيات قد تراوحت واختلفت ما بين الأنواع المختلفة للمنح، وكذلك اختلف حجم تدخلات المنح في تعزيز قدرات الجمعيات طبقًا لنتائج تطبيق أداة التقييم المؤسسي الخاصة بالمركز، ومدى حاجة الجمعية إلى تطوير وتنمية قدرات بعينها عن الأخرى. فعلى سبيل المثال لم يحظ التدخل في مجال تطوير الحكم الداخلي الديمقراطي بنسب متساوية في جميع المنح، بل اختلفت نسبة التدخل تبعًا لمستوى الحكم الديمقراطي بالجمعية طبقًا لنتائج أداة التقييم المؤسسي فيما يتعلق بمستوى الحكم الداخلي في الجمعية.

إلا أننا يمكننا ملاحظة أن المركز سعى لتعزيز القدرات المؤسسية للجمعيات وتقديم الدعم الفني لها في أغلب أنواع المنح التي قدمها المركز إن لم يكن جميعها. ويوضح الشكل رقم(١) متوسط نتائج التقييم الأولي والنهائي لعدد ٥٠ جمعية حاصلة على منح كبيرة، في مجال دعم القدرات المؤسسية الخاصة بها، حيث يتضح من الشكل مدى التقدم الحادث في مستوى القدرات التنظيمية للجمعيات بعد تدخلات المركز في خمسة مجالات رئيسية هي (الحكم الداخلي، والدعوة، والإدارة العامة، والنوع الاجتماعي، والإدارة المالية).

الشكل (١)
متوسط نتائج التقييم الأولي والنهائي لعدد ٥٠ جمعية حاصلة على منح كبيرة من المركز



المصدر: ماثيو كارينجتون (محرر)، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: تقرير الإنجازات: ٢٠٠٠: ٢٠٠٥، مرجع سابق، ص ٣٨.

ثانيًا: كيفية إدارة وتنفيذ المنح (تسلسل المهام):

كل منح المركز بغض النظر عن نوعها، تتطلب في تنفيذها توافر عنصر التنافس بين المنظمات المتقدمة، وحصولها على فرص متكافئة في الحصول على المنحة، وينقسم تسلسل تنفيذ المنح إلى مرحلتين أساسيتين، هما(٣٥):

١- **المرحلة القبلية** Pre-Award Phase

وتشمل إجراءات الإعداد التي تسبق توقيع الاتفاقيات مع متلقي المنح.

٢- **المرحلة البعدية** Post- Award Phase

وتشمل الدعم التقني والعملي، وصرف أموال المنحة، والإدارة المالية لها، ومتابعة ورصد الأنشطة والنتائج، واختتام المنحة.

ويلاحظ أن التسلسل التالي انطبق على تنفيذ المنح الكبيرة (CAP، IDG، ISG). أما المنح الصغيرة CAM، ICDG، كان لديها مرحلة واحدة لمراجعة واستعراض المقترحات المقدمة من المنظمات غير الحكومية المتنافسة. وفيما يلي عرض تفصيلي لأهم إجراءات المرحلة القبلية والبعدية:

المرحلة القبلية

١- تجهيز وإعداد الإعلان عن المنحة(٣٦):
ويشترط أن يتضمن الإعلان عرض تسلسل المهام، والغرض من المنحة، والنطاق الجغرافي، ومدة المنحة، وحجمها، ونوعها، ومتطلبات النشاط (تشبيك/ عمل مدني/ تنمية القدرات)، ووضع مجموعة من مؤشرات النتائج. ويتم إعداد الإعلان باللغة العربية وطباعته وتوزيعه على كل منظمات المجتمع المدني المعنية.

٢- الإعلان عن المنحة(٣٧):
ويتم نشر الإعلان في الصحف القومية المصرية، ونشر إعلانات وإشعارات لدى كل مكتب من المكاتب الإقليمية للمركز، وكل اتحاد من الاتحادات الإقليمية للمنظمات غير الحكومية، وفروع وزارة التضامن الاجتماعي في كل محافظة. ويتم تحديد المواعيد النهائية لاستلام أوراق المفهوم والمقترحات المعلن عنها. مع مراعاة التأكد من حصول المنظمات المتنافسة على فرص متكافئة في التقدم.

٣- عقد حلقات وورش عمل لتدريب المنظمات على كيفية إعداد أوراق المفهوم(٣٨):
بعد الإعلان عن المنح التي يصدرها المركز، يقوم على الفور كل مكتب من المكاتب الثلاثة الرئيسة للمركز بتنظيم ورش عمل في مختلف المحافظات للمنظمات المعنية، والبدء في تنفيذ تدريبات اليوم الواحد، حيث يتم شرح وتوضيح هدف كل منحة، وتقديم التوجيهات الفنية والتقنية والنصائح لجميع المنظمات حول كيفية إعداد ورقة مفهوم قوية.
ويعتبر هذا أول أشكال الدعم الفني الذي يقدمه المركز للمنظمات غير الحكومية والذي متعلق بكيفية إعداد ورقة المفهوم. وعادة ما تكون فترة السماح التي يتم خلالها استلام أوراق المفهوم تتراوح ما بين ٣٠ : ٤٥ يومًا من تاريخ الإعلان عن المنحة.

٤- استلام أوراق المفهوم وإجراء الفحص الأولى لها(٣٩):
بعد تجميع الأوراق التي تم تسلمها من خلال المكاتب الثلاثة والتي تعتبر الأفرع الرئيسة للمركز (القاهرة – أسيوط – طنطا)، يتم تجميع جميع الأوراق المقدمة وتأهيلها لمرحلة الفحص من قبل فرق المساعدة الفنية "TAP: Technical Assistance Package"، المسئولة عن إدارة المنح. يتكون كل فريق من ٣ أشخاص هم (مدير المشروع، متخصص الدعم الفني، والمحلل المالي)، وفي كل مكتب إقليمي (بما فيهم مكتب القاهرة الرئيسي) يكون هناك مشرف عام على البرامج، يدير ويراقب فريقين أو ٣ فرق في كل مكتب.
وتتضمن عملية الفحص الأولى ما يلي: التأكد من استكمال جميع أوراق المفهوم المطلوبة، والوثائق الداعمة لها، والتأكد من اتساق المقترح المقدم مع نطاق وغرض كل إعلان، والتأكد من أن المنظمة لديها الحد الأدنى من القدرة التنظيمية الذي يمكنها من تنفيذ المنحة وإدارتها بنجاح، حيث إنه لم يكن من أولويات المركز أن يتم تقديم المنح إلى المنظمات القوية فقط، بل على العكس كان المركز يسعى إلى اختيار المنظمات الضعيفة التي لم تتلق منحاً من أى جهة أخرى، والسعي لدعم قدراتها التنظيمية وبخاصة فيما يتعلق "بالإدارة المالية السليمة، والنظم الأساسية التي تمكنها من إدارة أنشطتها بنجاح وإدارة أموالها بشكل سليم.

٥- المراجعة وتقييم أوراق المفهوم، وإعداد قائمة مختصرة بالأوراق المقبولة مبدئياً(٤٠):
كل أوراق المفهوم التي مرت بعملية الفحص الأولي، يقوم فريق المساعدة الفنية باستعراضها ومراجعتها وتقييمها وتقييم المنظمة المقدمة لها، وذلك باستخدام استمارة تقييم موحدة لكل نوع من أنواع المنح، تتضمن الاستمارة تقييمًا في شكل نقاط لكل جزء من أجزاء ورقة المفهوم، وذلك تحت إشراف المشرف العام على الفرق، وكبار موظفي المكتب، ثم يقوم فريق المساعدة الفنية بإعداد قائمة بعناوين أوراق المفهوم التي حققت حدًا أدنى من النقاط في استمارة التقييم الخاصة بنوع المنحة.

٦- عرض قائمة عناوين أوراق المفهوم المقبولة على لجنة المراجعة الداخلية(٤١) IRC

IRC: Internal Review Committee

كل ورقة مفهوم مدرجة في هذه القائمة تعرض على حدة بواسطة فريق المساعدة الفنية الذي قام بمراجعتها، أمام أعضاء لجنة المراجعة الداخلية للمنح الفرعية، وتتكون هذه اللجنة من (٤ من مديري المكتب، ومتخصص في النوع الاجتماعي "الجندر")، خلال جلسة التقييم في كل جولة تقوم اللجنة بمراجعة واستعراض تقييم وملاحظات فرق المساعدة الفنية، بالإضافة إلى الدخول في مناقشة مع أعضاء هذه الفرق حول ملاحظاتهم.

ثم يتم اختيار مجموعة من أوراق المفهوم وبعض الجمعيات من مقدمي الأوراق، وذلك حتى يتم إعلامهم ببدء استكمال التنافس، وذلك في مرحلة تطوير أوراق المفهوم إلى مقترحات كاملة، ويتم إرفاق مجموعة التوصيات والملاحظات التي سجلتها لجنة المراجعة الداخلية مع ورقة المفهوم حتى تأخذ الجمعية في اعتبارها هذه التعديلات والملاحظات عند تطوير المقترحات الكاملة.

٧- عرض ملخص أوراق المفاهيم على لجنة المراجعة الخارجية (ERC)(٤٢):

ERC: External Review Committee

يتم عرض استمارات تقييم أوراق المفهوم الذي قامت بإعدادها لجنة المراجعة الداخلية على أعضاء لجنة المراجعة الخارجية التي تتكون من رئيس المركز، ولجنة فرعية من المجلس الاستشاري للمركز والمكون من قادة المجتمع المدني المصري، وتقوم لجنة المراجعة الخارجية باستعراض توصيات اللجنة الداخلية، لاتخاذ قرار الاختيار النهائي لبعض أوراق المفاهيم حتى يتم استكمالها في شكل مقترحات كاملة، ويتم إرسالها مرة أخرى على الجمعيات مرفقة بقائمة توصيات وإرشادات اللجنة الداخلية والخارجية، يقوم بإرسال هذه الأوراق فرق المساعدة الفنية.

أما الأوراق التي لم تقبل، فيتم إرسالها مرة أخرى إلى الجمعيات، ويُرفق معها قائمة من المقترحات للتعديل حتى يتم أخذها في الاعتبار في حالة التقدم مرة أخرى في جولات المنح القادمة.

٨- إرسال قائمة بأسماء الجمعيات المختارة إلى وزارة التضامن الاجتماعي"(٤٣):

وفي نفس الوقت الذي يتم فيه إعلام الجمعيات بالبدء في استكمال مقترحاتها، يتم إرسال نسخة من قائمة الجمعيات المختارة إلى وزارة التضامن الاجتماعي للتأكد من أهليتها القانونية لتلقي المنح. وعادة ما كانت هذه المهمة تستغرق من ١ : ٣ أشهر حتى يصل تقرير الوزارة، ولذلك عادة ما كان يتم تأجيل توقيع الاتفاقيات مع الجمعيات في كل جولة من جولات المنح بسبب التأخر في تلقي تقرير الوزارة. وتجدر الإشارة إلى أن فكرة إنشاء المركز تعود إلى الفقرة الثانية من اتفاقية منحة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية رقم (٢٦٣٠٠٢٦٨)، التي عقدت بين جمهورية مصر العربية والولايات المتحدة الأمريكية، والموقعة بتاريخ ٢٩ سبتمبر ١٩٩٨.

٩- عقد ورش عمل، وتقديم المساعدة الفنية للجمعيات في مجال كتابة مقترحات المشروعات(٤٤):

كل الجمعيات التي وقع عليها الاختيار لاستكمال مقترحاتها، يتم دعوتها لحضور ورشة عمل لمدة يومين عن كيفية كتابة المقترحات، وذلك أثناء فترة تطويرها لمقترحاتها. حيث حرص المركز على التأكد من أن كل المقترحات ستكون قوية وكاملة وجيدة التخطيط، بما يجعل تطبيقها ممكنًا على أرض الواقع، وبما يتفق مع أهداف المنحة.

وعادة ما كانت تستمر فرق المساعدة الفنية في إعطاء هذه التدريبات لمدة ٤٥ يوم لإعداد الجمعيات لتقديم المقترحات قبل حلول الموعد النهائي لاستلام المقترحات من الجمعيات.

١٠- تقييم القدرات التنظيمية ونظم الإدارة المالية للجمعيات المرشحة(٤٥):

أثناء مرحلة إعداد المقترحات، تقوم فرق الدعم الفني (باستخدام أداة التقييم المؤسسي الخاصة بالمركز) بتقييم القدرات التنظيمية والمالية للجمعيات المرشحة. والهدف من هذا التقييم هو رصد النتائج حول المستوى التنظيمي للجمعية ومدى استحقاقها وأهليتها لتلقي المنحة وإدارتها. كما يتم استخدام نتائج هذا التقييم في وضع خطة بناء القدرات للجمعية حال حصولها على المنحة، حيث إن بناء القدرات كان جزءاً أساسيًا في كل منحة كبيرة يقدمها المركز.

بالإضافة إلى هذا، سعى فريق الدعم الفني للتأكد من مدى جدية النظام المالي في الجمعية، ونظم الرقابة الداخلية والمحاسبة، للتأكد من قدرة الجمعية على إدارة نفقات المنحة بشكل سليم ورشيد. وتجدر الإشارة إلى أنه في حين وجوب تقديم نتائج تقييم النظام المالي للجمعية المعنية إلى لجنة المراجعة الداخلية لإتمام عملية الاختيار النهائي، لم يكن من الضروري الانتهاء من باقي نتائج التقييم المؤسسي، وهذا يؤكد أن المركز اعتبر أن بند تقييم النظام المالي أهم القدرات التنظيمية للجمعية عند اتخاذ القرار من قبل اللجنة الداخلية.

١١- مراجعة وتلخيص وتقييم مقترحات المشروعات من قبل فرق الدعم الفني"(٤٦):

وكما كان الوضع في مرحلة أوراق المفاهيم، تقوم الفرق السبع للدعم الفني بمراجعة كل المقترحات المقدمة للتأكد من استكمال بنود المقترح وإرفاق باقي الوثائق المطلوبة، وتقييم هذه المقترحات باستخدام استمارة تقييم مخصصة لكل نوع من أنواع المنح، وتقوم الفرق السبعة بإعداد ورقة معلومات موجزة عن كل مقترح، يتم عرضها مع المقترح على لجنة المراجعة الداخلية. ولكن هنا لا تقوم فرق الدعم الفني بتنقيح المقترحات أو اختيار بعضها دون الأخرى بل يتم عرض جميع المقترحات المقدمة على لجنة المراجعة الداخلية للاختيار المبدئي من بينها.

١٢- عرض المقترحات على لجنة المراجعة الداخلية للاختيار المبدئي(٤٧)**:**

تجتمع أعضاء لجنة أو اثنين حسب عدد المقترحات، حيث يقوم كل فريق من فرق الدعم الفني بعرض مقترحاته وعرض تقييمات هذه المقترحات، ويتم النقاش بين أعضاء اللجنة وفرق الدعم الفني حول المقترحات.

وقد تقوم اللجنة الداخلية بإجراء بعض التعديلات على المقترحات (في الميزانية/ الأنشطة المقترحة/...) حتى يتم إدخال هذه التعديلات في الصورة النهائية للمقترح عند توقيعها، ويتم إرسال هذه التعديلات المقترحة إلى الجمعية المعنية بعد الموافقة النهائية من لجنة المراجعة الخارجية.

ويتراوح تقييم اللجنة الداخلية ما بين "A" للمشروعات وللمقترحات القوية التي لا تحتاج لمراجعة، "B" للمشروعات التي تحتاج لمراجعة بسيطة، "C" للمشروعات الضعيفة التي تحتاج لمراجعة متخصصة. ويتم إرسال المقترحات وتقييمات اللجنة الداخلية إلى مرحلة الاختيار النهائي من قبل لجنة المراجعة الخارجية.

١٣- عرض المقترحات على لجنة المراجعة الخارجية للاختيار النهائي(٤٨)**:**

بعد مرحلة الاختيار المبدئي بواسطة لجنة المراجعة الداخلية، تقوم اللجنة الخارجية باستعراض تقييم وتوصيات اللجنة الداخلية لكل مقترح على حدة، وتقوم باختيار الجمعيات والمشروعات المستحقة للمنحة.

ويتم إرسال نسخة من توصيات ومقترحات اللجنة الداخلية والخارجية إلى الجمعيات التي وقع عليها الاختيار حتى تقوم بالانتهاء من الصورة النهائية لمشروعاتها، حتى تكون جاهزة وقت توقيع الاتفاقية. أما الجمعيات التي تم استبعادها فيتم إرسال مجموعة من التوصيات أيضًا لها مع المقترحات، حتى تأخذها في الاعتبار عند تقدمها مرة أخرى لفرص الحصول على منح خلال الجولات القادمة.

١٤- إدخال تعديلات المقترحات وتوقيع الاتفاقية(٤٩)**:**

في هذه المرحلة الأخيرة، تقوم الجمعيات بإدراج وإدخال التعديلات والتوصيات المقترحة من اللجنة الداخلية والخارجية في المقترحات. وتقوم فرق الدعم الفني بتقديم المساعدة إلى الجمعيات حتى تستطيع إنهاء إدخال التعديلات المقترحة، حتى يتم إخراج المقترح في شكله النهائي مع كل وثائق الاتفاقية (بما في ذلك نتائج تقييم الأداء التنظيمي والمالي الذي قام به متخصصي المتابعة والتقييم التابعين للمركز لكل جمعية. وبتوقيع الاتفاقية مع كل جمعية ناجحة، تكون المرحلة الأولى انتهت.

اتسمت المرحلة القبلية لتلقى المنح بطول فترتها الزمنية، حيث إنه في الواقع العملي كانت تمتد لمدة تزيد عن أربعة أشهر، فلا توجد منحة تم إنجازها في فترة أقل من ٥ شهور، والعديد من المنح استغرقت مرحلتها القبلية ستة أشهر ومنح أخرى أكثر من ذلك، وأسباب التأخير عديدة وكانت كلها خارج سيطرة المركز، إلا أن أحد أبرز هذه الأسباب كان تأخر استلام تقرير وزارة التضامن الاجتماعي حول الوضع القانوني للجمعيات، كما استغرق توقيع اتفاقيات المنح أحيانًا كثيرة عدة أسابيع أو أكثر، حتى تنتهي الجمعيات من إدخال التعديلات المطلوبة في مقترحات المشروعات، وقد كان المركز يقوم بتقديم كل أشكال المساعدات للجمعيات حتى تنتهي من استكمال التعديلات المطلوبة على مقترحاتها.

إلا أن الأمر اختلف فيما يتعلق بالمنح الجزئية لدعم العمل المدني أوالمنح الصغيرة، حيث كانت المرحلة القبلية قصيرة إلى حد ما، فلم تكن هناك مرحلة ورقة المفهوم، ولكن كانت الجمعيات تقوم بتقديم مقترحاتها كاملة حتى تخضع لمراجعة واختيار المركز بشكل مباشر، كما لم يقدم المركز ورش عمل لكتابة المقترحات للمتقدمين للحصول على منح دعم العمل المدني، وبالتالي لم يكن هناك أى نوع من أنواع المساعدة الفنية للجمعيات المرشحة، وكذلك لم يكن هناك تقييم مؤسسي ومالي للجمعيات. كما لم تخضع مقترحات هذا النوع من المنح لمراجعة اللجنة الداخلية أو الخارجية، إلا أن السبب الوحيد في حالة تأخر المرحلة القبلية لمنح دعم العمل المدني الجزئية كان هو تأخر موافقة وزارة التضامن الاجتماعي على الجمعيات الناجحة.

المرحلة البعدية

تبدأ هذه المرحلة بتوقيع اتفاقية المنحة بين المركز والجمعية، وتمتد خلال مدة المنحة كلها، خلال هذه الفترة تتلقى الجمعية الحاصلة على المنحة كل أشكال الدعم الفني في بناء القدرات ومبادرات العمل المدني. بالإضافة إلى المتابعة الدورية أثناء التنفيذ، حيث تكون هناك العديد من الزيارات الميدانية من ثلاثة متخصصين من فريق الدعم الفني هم (مدير المشروع، ومتخصص فني، ومحلل مالي)، وهم الذين تقدم لهم الجمعية تقارير شهرية (للربع الأول من بداية المنحة ثم تكون هناك تقارير ربع سنوية وتقارير مالية).

كذلك تشارك الجمعيات المختارة في كل تدريبات المركز في مجالات الدعوة، والحكم الداخلي، والإدارة العامة، والإدارة المالية، وذلك طبقًا أو تبعًا لخطة بناء القدرات المحددة لكل جمعية. وفي حالة ظهور أي مشكلة أثناء مدة المنحة، تقوم فرق الدعم الفني بتقديم كل المساعدات الضرورية للجمعية، وبعد توقيع الاتفاقيات يتم إعداد تقرير عن التقييم المؤسسي لكل جمعية بواسطة مختص المتابعة الذي يقوم باستلام تقارير المتابعة السنوية من الجمعية فيما بعد، التي تحتوى على أهم الإنجازات المتحققة في مجال بناء القدرات. وقبل شهر أو شهرين من انتهاء مدة المنحة، تقوم فرق الدعم الفني بتجهيز كل الإجراءات الختامية مع الجمعية، للتأكد من الانتهاء من استكمال تقارير أنشطة المنحة ونفقاتها.

ثالثاً: مخرجات محور المنح والمنح الفرعية(٥٠):

على مدار حياة المركز، تم إصدار ١٤ إعلان عن منحة، وتسلم المركز أكثر من ١٣٠٠ ورقة مفهوم، قدم المركز إجمالي ٤٥٢ منحة، منهم ٢٤٧ منحة استفادت منها الجمعيات بشكل مباشر من المركز، و٢٠٥ منظمة من منظمات المجتمع المدني حصلت على منح فرعية من المركز عن طريق الجمعيات الوسيطة. إذن الإجمالي ٤٥٢ نشاط دعم مالي من المركز {٢٠٥ منحة كبيرة تقوم الجمعيات الحاصلة عليها بتقديم منح فرعية للجمعيات الشريكة، و٨٢ منحة كبيرة "أكثر من ٥٠.٠٠٠ جنيه" وتشمل منح دعم الشراكة في العمل المدني CAP، ومنح التطوير المؤسسي IDG، ومنح الدعم المؤسسي ISG، ومنح التطوير المكثف للقدرات ICDG ، و١٦٥ منحة صغيرة "أقل من ٥٠.٠٠٠ جنيه" وتشمل منح دعم العمل المدني}.

وبلغت القيمة الإجمالية لمدفوعات المنح ٤٨.٣٦٥.٨٦٦ جنيهًا، ومن الملاحظ أن عددًا قليلًا من المنظمات (أقل من ١٠) حصلوا على أكثر من منحة، إلا أنه لم يتجاوز عدد المنح التي حصلت عليها عن ٢، وفي أغلب الأحوال كانت المنحة الأولى منحة دعم العمل المدني CAP، أما الثانية فكانت منحة تطوير مؤسسي IDG. كما أنه لم يكن من الممكن أن تتقدم جمعية واحدة بأكثر من ورقة مفهوم لنفس الإعلان. بعض المنظمات تقدمت لعدد ٣ أو ٥ أو ٦ جولات من جولات المنح.

وقد حرص المركز على الوصول لكل محافظات مصر، ونجح في ذلك وهذا ما تكشف عنه خريطة توزيع المنح في الصفحة التالية، حيث توضح الخريطة التغطية الجغرافية للمحافظات، ويتبين لنا منها أن إجمالي عدد المنظمات المستفيدة من المنح هو ٤٥٢ جمعية، هذه الجمعيات موزعة على ٢٥ محافظة من محافظات جمهورية مصر العربية، تنقسم هذه المنح بشكل رئيسي إلى ٢٠٥ منحة كبيرة يتم من خلالها تقديم منح فرعية للجميعات الشريكة، وعدد ٨٢ منحة كبيرة يتجاوز حجمها ٥٠.٠٠٠ جنيه، و ١٦٥ منحة صغيرة لا يتجاوز حجمها ٥٠.٠٠٠ جنيه. وقد حظيت محافظة القاهرة بأكبر عدد من المنح حيث حصلت على ٥٩ منحة من المركز، تليها محافظة بني سويف حيث حصلت على ٤٧ منحة، وفي المركز الثالث تأتي محافظة الاسكندرية حيث حصلت على ٤١ منحة من المركز. وقد كانت محافظة الأقصر أقل المحافظات التي حصلت على منح من المركز حيث لم تحصل إلا على منحتين، تليها محافظة الوادي الجديد، تليها محافظة جنوب سيناء، حيث تعتبر محافظة القاهرة عاصمة القاهرة الكبرى، ومحافظة الإسكندرية إحدى أكبر محافظات الوجه البحري، وكذلك محافظة بني سويف إحدى أكبر محافظات الوجه القبلي، وتتسم هذه المحافظات بكثافة سكانية عالية مع كثرة عدد الجمعيات بها مما يُعطي تفسيراً لحصول هذه المحافظات الثلاثة على أكبر عدد من المنح.

ولكن بالنظر إلى معيار حجم المنحة نجد أن محافظة بنى سويف حظيت بأكبر عدد من المنح الكبيرة والتي يُقدم من خلالها منح فرعية للجمعيات الشريكة، حيث حصلت على ٣١ منحة كبيرة، تليها محافظتا الاسكندرية وأسوان، حيث حصلت كل محافظة على ١٨ منحة كبيرة، تليها محافظة القاهرة حيث حصلت على ١٤ منحة كبيرة، وكما يتبين لنا أن محافظة القاهرة حظيت بأكبر عدد من المنح الصغيرة التي يقل حجمها عن ٥٠.٠٠٠ جنيه حيث حصلت على ٢١ منحة صغيرة، ويعكس هذا العدد وجود العديد من الجمعيات الصغيرة التي لديها الوعي والرغبة في الارتقاء والتقدم، تليها محافظة أسوان حيث حصلت على ١٣ منحة صغيرة، وفي المركز الثالث تأتي محافظة الاسكندرية.

ومن غير الواقعي أن نتوقع نجاح كل المنح في تنفيذ أنشطتها وتحقيق أهدافها، لكن الأغلبية كانت ناجحة، ولكن أقل من ٥% من المنح تم إنهاءهم قبل ميعاد الانتهاء المحدد بسبب حدوث مخالفات مالية من الجمعية وعدم قيامها بتوثيق الأنشطة، وهذه النسبة المنخفضة من الفشل، كانت

بسبب وجود فرق الدعم الفني التي كانت تدعم وتساعد المنظمات وتعمل على تعزيز قدراتها التنظيمية، ورصد التقدم المتحقق من حيث الإنجازات وتنفيذ النشاط.

المحور الثاني: محور التدريب والمساعدة الفنية

أولاً: محور التدريب

١ - المنهجية والهدف والنطاق:

اعتمد المركز عند تقديم المساعدات الفنية والتدريبية على اقتراب مزدوج يجمع بين(٥١):

أ- ورش العمل التي توفر للجمعيات الفهم والمعرفة الضرورية في الموضوعات ذات الأولوية بالنسبة للمركز منها: الدعوة، والحكم الداخلي الديمقراطي، والنوع الاجتماعي، ومبادئ الإدارة العملية السليمة، وتداول السلطة، والشفافية، والمساءلة..

ب- المساعدة الفنية التي تستهدف بناء الممارسات التنظيمية وبناء القدرات، التي تم تحديدها في خطة بناء القدرات المؤسسية لكل جمعية.

وقد كان الغرض من التدريبات التي قام بها المركز زيادة معرفة المنظمات فيما يخص عمل الجمعيات الأهلية، وتعزيز قدراتها الإدارية وهياكلها التنظيمية في خمسة مجالات رئيسية هي الدعوة، والحكم الداخلي، والإدارة، والتشبيك، والنوع الاجتماعي، وذلك من أجل دعم مشاركتها وتعزيز دورها في عملية التنمية في المجتمع المصري.

وجدير بالذكر أن معظم قادة المنظمات غير الحكومية لم يكن لديهم معنى واضح ومحدد للمفاهيم الرئيسة التي يتبناها المركز، كما كان من الصعب ترجمة هذه المفاهيم إلى العربية، ولذلك حاول المركز خلال أول عامين من نشاطه(٢٠٠٠ و ٢٠٠١) التركيز على تقديم المعرفة الكافية للمتعاملين مع المركز حول هذه المفاهيم الأساسية، والاتفاق على إطار مفاهيمي واحد للمركز وعملائه.

ولقد قدم المركز نوعين من التدريبات لمنظمات المجتمع المدني هما(٥٢):

أ- تدريبات لعدة أيام:

عادة ما كانت هذه الورش لمدة يومين أو ثلاثة أو أربعة أيام، وقدم المركز على مدار حياته ٥٧ ورشة عمل (١١ في الحكم الداخلي، و٢٧ في مجال الإدارة العملية الفعالة، و١٩ في مجال الدعوة والعمل المدني)، وتعتبر هذه هي الموضوعات الرئيسة للتدريبات التي قدمها المركز.

ب- تدريبات لمدة يوم واحد أو يوم ونصف

ولخدمة منظمات المجتمع المدني على نطاق أوسع قدم المركز العديد من ورش العمل لمدة يوم واحد لكل منظمات المجتمع المدني المعنية، حيث قدم المركز ٣٦ ورشة عمل ليوم واحد

وقد قام المركز بعقد هذه التدريبات في المحافظات الثلاثة (القاهرة- طنطا- أسيوط)، ويتضح من هذه النسب تركز معظم أنشطة التدريب التي قام بها المركز في محافظة القاهرة بنسبة تفوق ال٥٠% من مجموع أنشطته التدريبية. وفي أوقات أخرى تم عقد هذه الدورات التدريبية في أماكن ومحافظات أخرى مثل الاسكندرية، وأسوان، والأقصر، والمنصورة،..). حيث تم عقد ٥٤% من التدريبات في القاهرة، و١٩% في الوجه البحري، و٢٧% في صعيد مصر. وقام المركز بتحمل تكاليف جميع هذه الدورات، إلا أن هناك شيئًا لم يكن مخططًا له من قبل الشركاء، حيث إنه بعد أشهر قليلة من بدء نشاط المركز، أعلنت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية أن هناك أموالًا وموارد إضافية متاحة لمشروع التدريب التنموي (تدريب لمدة يومين DT2: Development Training)، ويهدف هذا المشروع إلى تمويل وتقديم تدريبات، دورات دراسية، مؤتمرات، حلقات عمل، وأشياء أخرى، على أن تعقد في مصر أو في الولايات المتحدة أو في أي بلد ثالث، ليستفيد بها ممثلو منظمات المجتمع المدني المصري.

وقد قام المركز بوضع خطة لتعظيم الاستفادة من هذه الموارد والإمكانات الإضافية، لكي يعظم مخرجات محور التدريب ويستفيد بها أكبر عدد من المنظمات غير الحكومية وممثليها.

٢- مخرجات أنشطة التدريب(٥٣):

استهدفت خطة المركز تنفيذ ٩٣ دورة تدريبية لمنظمات المجتمع المدني، وكان من المخطط تقسيمهم إلى ٥٧ تدريباً (دورات لمدة تزيد عن يوم واحد)، و٣٦ تدريباً لمدة يوم واحد.

إلا أن المركز تجاوز هذا الهدف عند التنفيذ الفعلي، حيث نفذ المركز ٢٢٦ دورة تدريبية، و١٠٤ تدريبات تنموية DT2، أى أن المجموع هو ٣٣٠ نشاطاً تدريبياً.

وبلغ مجموع عدد المشاركين في هذه الأنشطة ٥٩١٦، منهم ٣٧% من السيدات، أما مجموع المشاركين في الدورات التنموية فهو ٢٣١٥، أى إن إجمالي المشاركين ٨٢٣١ مشاركاً (٣٦% منهم من السيدات)، حيث حرص المركز دائماً على مشاركة المرأة في هذه الدورات، وهذه النسبة تفُوق النسبة الإجمالية لعضوية المرأة في الجمعيات العمومية ومجالس إدارات منظمات المجتمع المدني المصري.

ويوضح الجدول رقم (١) ملخصًا عن ما كان مخططًا تنفيذه من الأنشطة التدريبية مقابل ما تم تنفيذه فعليًا، إلى جانب عدد المشاركين ونسبة السيدات في المشاركة في هذه الأنشطة التدريبية.

وقد تنوعت موضوعات الدورات التدريبية التي قدمها المركز، حيث تضمنت موضوعات عديدة مثل مهارات الدعوة، والحكم الداخلي، والتخطيط الاستراتيجي، وتصميم المشروعات، والتشبيك، وإدارة شئون العاملين، وإدارة المتطوعين، والإدارة المالية، وتدريب المدربين، والعلاقات العامة، والمتابعة والتقييم، ومهارات أخرى عديدة.

ويتضح من الجدول رقم (١) أن المركز ركزّ على موضوعات الدعوة والإدارة أكثر من تركيزه على موضوعات الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية، حيث قام المركز بعقد عدد من الدورات التدريبية في موضوع الإدارة ضعف ما قام بعقده في موضوع الحكم الداخلي الديمقراطي، وقام بعقد دورات تدريبية في موضوع الدعوة بأكثر من ضعف عدد ما قام به من دورات في مجال الحكم الداخلي.

ويوضح الجدول رقم (٢) موضوعات البرامج التدريبية الأساسية (والتي كانت لمدة تزيد عن يوم).

هذا بالإضافة إلى أن المركز قدم بعض الأنشطة التدريبية الإضافية في المجالات التي خصص المركز لها تمويلات إضافية وهي مجال دعم منظمات الأعمال، ومجال الصحة والسكان، ومجال البيئة، التي سبق الإشارة إليها في الجزء المتعلق بالأدوار والأهداف الرئيسة للمركز، حيث تم عقد ٩٠ نشاطًا تدريبيًا لعدد ١٦٥٢ مشاركًا، في إطار مجال دعم منظمات الأعمال BASA، و١٤ دورة تدريبية لعدد ٥٠٦ مشارك في مجال الصحة والسكان، وعدد ٢٦ نشاطًا تدريبيًا لعدد ٧٨١ مشاركًا في مجال دعم الجمعيات البيئية. كل هذا بإجمالي ١١.٠٧٠ ممثلًا عن منظمات المجتمع المدني شاركوا في تدريبات مباشرة مقدمة من المركز(٥٤).

إلا أن هذا لا يعبر عن إجمالي الأنشطة التدريبية التي قام بها المركز، فهناك ٦٠٠ نشاط تدريبي آخر تم عقده بواسطة شركات متخصصة ومستشارين، وذلك عن طريق المنح الفرعية التي قدمها المركز في المنح الكبيرة التي يتم من خلالها تقديم منح فرعية لعدد من الجمعيات الشريكة. ففي المتوسط حصلت هذه الجمعيات على ما يتراوح بين ٢: ٣ برامج تدريبية إضافية ممولة من المركز. إلا أن هذه التدريبات لم تسجل لدى المركز(٥٥). ومن هنا يمكن إجمال الأنشطة التدريبية للمركز بحوالي ٨٦٥ نشاطًا تدريبيًا، وذلك خلال مدة ٥٣ شهرًا، أي بمعدل ستة عشر نشاطاً في الأسبوع. وبالإضافة إلى الأنشطة التدريبية، قام المركز بتطوير واستكمال المواد

العلمية لهذه الأنشطة التدريبية وتطوير مجموعة من الأدلة التدريبية في عدة موضوعات مختلفة. وفيما يلي قائمة بموضوعات الحقائب التدريبية التي طورها المركز[٥٦]:

- الدعوة
- الحكم الداخلي الديمقراطي
- الإدارة المالية
- العلاقات العامة
- الاتصالات والتعامل مع وسائل الإعلام
- التخطيط الاستراتيجي
- العلاقات العامة
- تصميم المشروعات
- تدريب المدربين
- إدارة المشروعات
- كتابة مقترحات المشروعات
- التشبيك
- نظم إدارة المعلومات
- الإدارة بالنتائج
- إدارة المتطوعين
- البناء المؤسسي
- تنمية العضوية
- النوع الاجتماعي
- بناء القدرات المؤسسية

ثانياً: المساعدة الفنية لمنظمات المجتمع المدني

١- الاقتراب والمنهجية[٥٧]:

حرص المركز على أهمية تقديم الدعم الفني اللازم لتحقيق أهداف المنح فيما يتعلق ببناء قدرات منظمات المجتمع المدني. وقد استفادت الغالبية العظمى من الدعم الفني، حتى الجمعيات التي لم تحصل على منح من المركز، تم تقديم بعض أشكال الدعم الفني لها، حيث إنه في مرحلة كتابة ورقة المفهوم كان المركز يقدم في هذه الفترة التي تسبق الموعد النهائي لتقديم أوراق المفهوم، العديد من ورش العمل حول كيفية كتابة أوراق المفهوم.

وكذلك.. في مرحلة كتابة مقترح المشروع، كانت الجمعيات التي تم قبول أوراق المفاهيم الخاصة بها تتلقى الدعم الفني من فرق العمل بالمركز حول كيفية كتابة مقترحات المشروعات دون تفرقة، وكذلك في وضع خطط لتطوير قدراتها المؤسسية.

ومن هنا نجد أن الجمعيات التي لم تنجح في تلقي منح المركز، استفادت من أشكال الدعم الفني الذي قدمه المركز في مرحلة ما قبل تلقي المنح. أما في مرحلة ما بعد تلقي المنحة[٥٨]، كانت أشكال الدعم الفني تسعى إلى:

أ- الاتفاق مع منظمات المجتمع المدني على إطار مفاهيمي موحد لمجموعة من المفاهيم الأساسية الجديدة مثل (الدعوة- الحكم الداخلي- الشفافية-..).

ب- تفهم المنظمات وقبولها لأهداف المركز في بناء قدرات منظمات المجتمع المدني في هذه المجالات الأساسية لتعزيز العمل المدني وإنجاح مبادراته.

ت- تقدير الجمعيات لمساهمات المركز في مجال بناء قدرات المنظمات في هذه المجالات الأساسية وأثر هذا على إنجاح مبادرات العمل المدني، والتنمية المؤسسية.

ولذلك.. كانت الأولوية لدى المركز خلال أول عامين من بدء نشاطه هو تطوير مجموعة من الخطط والأدلة التدريبية، ووضع إطار مفاهيمي موحد مع المنظمات غير الحكومية المتقدمة للحصول على منح. وقد تم الإعلان في النصف الثاني من فبراير ٢٠٠٢، أن عام ٢٠٠٣ سيكون "عام بناء القدرات" حيث يكون المركز انتهى من تطوير ١٣ دليلًا عن مجموعة من الموضوعات المختلفة، كل دليل لا يتجاوز ١٥ صفحة (١٠ : ١٥ صفحة)، تقدم هذه الأدلة مجموعة من التعليمات الأساسية للمنظمات حول بعض القدرات التنظيمية والممارسات التنظيمية الجديدة مثل، كيفية إعداد بيان رسالة الجمعية، وكيفية الإعداد لاجتماع مجلس الإدارة، وكيفية إدارة الجهود التطوعية، ....[٥٩].

وقد قام المركز بطباعة توزيع آلاف النسخ من هذه الأدلة إلى الجمعيات المختلفة، كما تم نشرها على الموقع الالكتروني للمركز حتى تزداد الاستفادة منها. وكانت هذه الخطوة بهدف تعزيز

القدرات التنظيمية وتطوير مهارات جديدة لدى المنظمات غير الحكومية لمساعدتها في تطوير وتطبيق هذه المهارات. وقبل إنهاء نشاط المركز، تم إصدار ١٤ دليلًا آخر، ليصبح إجمالي عدد الأدلة ٢٧ دليلًا(٦٠).

وقبل الانتهاء من أنشطة المركز تم عقد أربع مجموعات بؤرية(٦١) لمدة يوم واحد لممثلي منظمات المجتمع المدني، لأخذ تعليقاتهم وتوصياتهم حول تعديل هذه الأدلة وتطويرها، حتى يتم إدخال هذه التعديلات على النسخ الالكترونية للدلائل، وتسليمها إلى المركز المصري لخدمة المنظمات غير الحكومية لاستخدامها في تقديم المساعدة والدعم الفني والتقني.

بالإضافة إلى هذه الأدلة الإرشادية، قام المركز بإعداد أداة تقييم مؤسسي تم إصدارها عام ٢٠٠٠، وتعد هذه الأداة في غاية الأهمية والحيوية للمركز فيما يتعلق بتقديم الدعم الفني، وعلى وجه التحديد كان المركز يستخدم هذه الأداة في الآتي(٦٢):

أ- إعطاء تقييم ووصف أولى للقدرات المؤسسية وأداء أي منظمة من منظمات المجتمع المدني قبل تلقيها الدعم الفني والتقني من المركز، كما يقوم المركز باستخدام هذه الأداة سنويًا للتعرف على مدى التقدم الذي حققه التدخل والدعم الفني الذي قدمه المركز.

ب- تحديد أولويات التدريب والدعم الفني المطلوب لكل منظمة، حيث كانت نتائج هذه الأداة هي المؤشر في وضع خطة لبناء قدرات منظمة، وتحديد أشكال الدعم الفني المطلوب، وأهم الموضوعات التدريبية التي تحتاج إليها المنظمة.

ت- إعداد دليل لقادة المنظمات غير الحكومية لتعزيز قدرات وأداء منظماتهم، حيث تحدد هذه الأداة الإجراءات والأدوات التي يجب أن تتبناها أي منظمة في مبادراتها لتقوية القدرات ذات الأولوية في منظماتهم.

فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك حاجة إلى دعم الإدارة المالية، توضح هذه الأداة مجموعة الإجراءات المحددة التي يجب اتخاذها لتطوير نظام مالي سليم للإدارة المالية.

ث- نشر الوعي بأهمية تقدير المساواة في النوع الاجتماعي، وأهمية مشاركة المرأة في القيادة والعضوية وفريق العمل بالمنظمات غير الحكومية. حيث تُبرز هذه الأداة القيمة الإيجابية لمشاركة المرأة في دعم قدرات المنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المدني بصفة عامة. وتوفر مجموعة من المؤشرات لقياس مدى التغير الحادث في مستوى مشاركة المرأة في هذه المنظمات.

وتحتوى الأداة على أربعة مكونات رئيسة هي الدعوة، والحكم الداخلي، والإدارة العامة، والإدارة المالية. وهناك مجموعة من العناوين الفرعية، ومجموعة من مؤشرات الأداء، ومؤشر الأداة هو بيان عن قدرة تنظيمية معينة يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها أو أدائها. فعلى سبيل المثال كان عنصر وضوح الهدف هو أول العناوين السبعة الفرعية تحت مكون الحكم الداخلي، وتحت كل مؤشر أداء مجموعة من وحدات القياس، كل وحدة قياس تقيس إجراء أو ممارسة تنظيمية معينة. ويعتبر تبني المنظمة لهذا الإجراء تطبيق لأحد جوانب قدرة تنظيمية معينة(٦٣).

ومن ثم.. تعتبر مؤشرات الأداء في مجملها بيانًا عامًا بالقدرات التنظيمية للجمعية، وتحتوى أداة التقييم المؤسسي على ٢٦٩ وحدة قياس، توضح مستوى القدرات التنظيمية لدى الجمعيات المستفيدة. وعلى مدار حياة المركز، قام المركز بتطوير أدوات ومواد مرجعية، ومصادر تعليمية، وأدلة إرشادية (كلها باللغة العربية) من أجل استخدام فريق العمل بالمركز، ومنظمات المجتمع المدني. وتهدف هذه المصادر إلى توضيح كيفية تطبيق كل وحدة قياس (٦٤).

وفي آخر عام من نشاط المركز عام ٢٠٠٥، تم القيام بتجميع كل هذه الموارد على أسطوانة الكترونية واحدة تحت عنوان مصادر الدعم الفني، وتمد هذه الإسطوانة المتدربين بالآتي:

أ- تعريفات واضحة للمفاهيم الرئيسة التي تبناها المركز.

ب- توضيح وشرح لمميزات كل مهارة أو ممارسة للمنظمات غير الحكومية.

ت- التدريبات والتطبيقات النظرية والعملية لتعليم مهارات جديدة لتعزيز القدرات التنظيمية.

وقد تم طبع نسخ عديدة من هذه الاسطوانة بغرض استخدامها وتوزيعها على المنظمات غير الحكومية بواسطة المركز المصري لدعم المنظمات غير الحكومية ومؤسسة التنمية الأمريكية.

٢ - مخرجات أنشطة المساعدة الفنية:

لم يتم تحديد مخرجات قابلة للقياس في مجال المساعدة الفنية المقدمة من المركز لمنظمات المجتمع المدني، إلا أن المنظمات التي تلقت منحاً كبيرة، حظيت بالمتابعة الدورية من قبل فرق العمل بالمركز، علاوة على استقبال العديد من الزيارات الميدانية على مدار مدة المنحة، كما تلقى فريق العمل بالمركز عددًا غير محدود من المكالمات التليفونية التي طلبت المساعدة الفنية، وتم إجابتهم وتقديم الدعم الاستشاري لهم عبر التليفون أو الفاكس أو البريد الالكتروني.

ولم تكن الجمعيات التي تلقت المنح الكبيرة هي المستفيدة الوحيدة من الدعم الفني للمركز، ولكن العديد من الجمعيات التي تلقت منح العمل المدني الصغيرة. استفادت أيضًا من المساعدة الفنية للمركز في بناء قدراتها ودعم مبادرات العمل المدني.

كما أن مخرجات الدعم الفني الذي قدمه المركز تتجاوز الدعم المباشر الذي قدمه المركز للجمعيات الحاصلة على المنح، حيث قدم المركز العديد من الخدمات الاستشارية لدعم البرامج التنموية الممولة من الوكالات المانحة الأخرى بالمشاركة مع المنظمات غير الحكومية. مثل البنك الدولي واليونيسيف وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حين قاموا بطلب استشارات من المركز في قضية الدعم الفني وبناء قدرات المنظمات المستفيدة معهم. وقد قام المركز بتخصيص الوقت والمجهود الكافيين للإجابة على هذه الاستشارات.

المحور الثالث: تعزيز فرص إقامة الشبكات وتبادل المعلومات:

عمل المركز في عدة مجالات حتى يتمكن من تحقيق أهدافه التي تتمثل في جمع أطراف قطاع المنظمات الأهلية وخلق ثقافة التشبيك، وفي هذا النطاق أدرك المركز ضرورة القيام بعدة أنشطة أساسية، حتى يمكن من خلالها الوصول إلى تقييم قطاع المنظمات الأهلية في مصر، وهذه الخطوة من شأنها ضم فئات المجتمع المختلفة كما أدرك المركز أيضًا أنه ينبغي البدء على الفور في تنفيذ أنشطة الدعم والتشبيك حتى يمكن للمنظمات أن تحصد ثمار هذا العمل في أسرع وقت، ولذا تضمنت أعمال المركز أنشطة التقييم المؤسسي، وتقديم الدعم الفني بشكل مباشر للجمعيات، وعقد ورش العمل، وتوفير الأماكن اللازمة لعقد الاجتماعات، وإنشاء مراكز المعلومات والمكتبات، علاوة على تقديم المنح للمنظمات.

وفي إطار هذا المحور قام المركز بتقديم مجموعة مختلفة من الخدمات، وهي:

أ- تعزيز فرص التشبيك بين منظمات المجتمع المدني، ودعم الشبكات القائمة.
ب- تأسيس وإدارة ثلاثة مراكز للمعلومات.
ت- عقد المؤتمرات الوطنية والإقليمية التي تتناول قضايا المجتمع المدني، بالإضافة إلى الحوارات المجتمعية.
ث- تعزيز تغطية وسائل الإعلام للمجتمع المدني ومنظماته.
ج- تسهيل الوصول إلى المعلومات من خلال الموقع الإلكتروني للمركز على الإنترنت والنشرات الدورية.
ح- توفير المراجع والبحوث العلمية عن المجتمع المدني ومنظماته.

وفيما يلي عرض لأهم أنشطة المركز في كل مجال من المجالات السابقة تحت محور التشبيك وتبادل المعلومات.

(١) تعزيز التشبيك بين منظمات المجتمع المدني ودعم الشبكات القائمة[٦٥]:

جاء على قائمة أولويات واهتمامات المركز، دعمه للشبكات القائمة بين منظمات المجتمع المدني وتعزيزه لفرص إقامة شبكات أخرى. وإجمالا، فإن ما يقرب من (٣٦) شبكة من شبكات المنظمات غير الحكومية والشراكات طويلة الأجل المنخرطة بشكل نشط في معالجة القضايا المجتمعية تم تمويلها بشكل مباشر عن طريق المنح التي يقدمها المركز، وما يصاحبها من تدريبات، وكذا المساعدة الفنية والدعم التقني لهذه المنظمات. هذا بالإضافة إلى دعم عدد (٢٠) صورة أخرى من صور الدعم للتعاون بين منظمات المجتمع المدني، بما في ذلك عقد عدد (١٢) من المنتديات العامة.

ومن أهم التحديات التي واجهها المركز، هي ندرة المرجعيات المفاهيمية والعملية اللازمة لتعزيز التشبيك. لذلك قام المركز بتطوير أداة لتقييم الشبكات في مارس ٢٠٠٢ لتركيز وتوجيه المساعدة التقنية التي يقدمها المركز للشبكات. وقد أجرى المركز سلسلة من الندوات عن التشبيك، وورش عمل وموائد مستديرة لقادة المنظمات غير الحكومية حول "بناء التحالفات بين منظمات المجتمع المدني والحكم الرشيد". وقد تابع المركز عن كثب التقدم المبكر فيما يتعلق بالتشبيك والتعاون بين المستفيدين الأوائل من المنح التي يقدمها المركز(٦٦).

ومع إطلاق المركز مبادرة "عام بناء القدرات" تخلى المركز عن تركيزه بصفة خاصة على التشبيك بين منظمات المجتمع المدني. حيث إنه على الرغم من استمرار المركز في متابعة ومراقبة التشبيك بين منظمات المجتمع المدني إلا أن المركز لم يتمكن من إيلاء نفس الدرجة من الاهتمام كما كان في السابق خلال عام ٢٠٠٠ لموضوع الشبكات والتشبيك بين منظمات المجتمع المدني. ومع ذلك فإن جهود التوعية بأهمية التشبيك التي يبذلها المركز لم تنته كلها في ٢٠٠٢، حيث واصل المركز عقد الموائد المستديرة وورش العمل عن موضوع الشبكات، وإعداد وتنفيذ برنامج إعداد المدربين في مجال التشبيك بين المنظمات غير الحكومية ونشر المبادرات الناجحة فيما يتعلق بقضايا التشبيك بين المنظمات غير الحكومية التي تلقت منحًا من خلال أوجه النشاط المختلفة للمركز(٦٧).

وفي النصف الثاني من عام ٢٠٠٥، قام المركز بدعوة (١٠) من ممثلي منظمات المجتمع المدني الأكثر نجاحًا في تحقيق التشبيك للاجتماع مع موظفي المركز لمناقشة الآثار والدروس المستفادة من التشبيك فيما بينهم، وقد لاحظ ممثلو هذه المنظمات إمكانية الاستفادة من مفهوم التشبيك كمنهج وأداة فعالة في حملات الدعوة، ومدى أهمية تضمين أنواع أخري من منظمات المجتمع المدني- كالجامعات، ومراكز الشباب، والمراكز البحثية- في شبكات الدعوة. وأصبح المركز على قدر كبير من الثقة من أن الجهود المبذولة من جانبه في تعزيز وتنمية مفهوم الشبكات والتشبيك قد أسهمت إسهامًا كبيرًا في استمرار وتعزيز المجتمع المدني المصري، وذلك نتيجة للنجاحات التي حققتها الشبكات في مجال دعم علاقاتهم بصانعي القرار وتوسيع الاتصال الجغرافي، وجذب اهتمام وسائل الإعلام لموضوعات وقضايا الشبكات(٦٨).

(٢) مؤتمرات المجتمع المدني الوطنية والإقليمية:

قام المركز بعقد مؤتمرين وطنيين للمجتمع المدني في نوفمبر ٢٠٠١ وسبتمبر ٢٠٠٣، استمر الأول لمدة يومين، وكان بعنوان "مستقبل المجتمع المدني في مصر"، وضم ٤٠٠ مشارك من ممثلي المنظمات غير الحكومية، والوكالات المانحة، والقطاع الخاص، وكبار المسئولين الحكوميين لبحث كيفية تنمية هذا القطاع، وهويته العامة وتطوير الحلقات النقاشية في المستقبل(٦٩).

أما المؤتمر الثاني، فلم يكن بنفس حجم المؤتمر الأول، حيث ضم فقط ٢٠٠ من ممثلي المنظمات غير الحكومية، وتناول "بناء القدرات للمنظمات غير الحكومية: نحو تحديث مصر"، وكلا المؤتمرين – واللذين عقدا بالقاهرة - تم افتتاحهما وبدء فعالياتهما من قبل وزير التضامن الاجتماعي، كما تم تغطيتهم على نطاق واسع من قبل الصحافة ووسائل الإعلام. وخلال فعاليات المؤتمرين تم عقد العديد من ورش العمل التي يرأسها قادة المجتمع المدني لمناقشة قضايا ذات

أهمية خاصة للمنظمات غير الحكومية. ولنشر نتائج هذه المؤتمرات أصدر المركز تقريراً موجزاً عن وقائع وتوصيات ورش العمل التي انبثقت عن المؤتمرين(٧٠).

ولم يقتصر مركز خدمات المنظمات غير الحكومية علي هذين المؤتمرين، إذ قام المركز في وقت لاحق (في عام ٢٠٠٤) بمساعدة أربع من المنظمات غير الحكومية الوسيطة في أربع محافظات لتنظيم وعقد مؤتمر إقليمي بها. وهذه المحافظات هي:البحيرة، وشمال سيناء، والشرقية، وأسوان، بحيث تتولي هذه المحافظات تجميع عدد مختار من منظمات المجتمع المدني، بما في ذلك: التعاونيات الزراعية، والمنظمات غير الحكومية، والتعاونيات الخدمية، ومراكز الشباب، والنقابات المهنية، ومنظمات الأعمال، ونقابات العمال. وقبل عقد كل مؤتمر، يقوم المركز بمساعدة وتمويل هذه المنظمات غير الحكومية الوسيطة، وكل منها تمثل الاتحاد الإقليمي للمنظمات غير الحكومية في تلك المحافظات، وذلك بهدف التعرف على المنظورات الخاصة بهم وانعكاساتها على الوضع الحالي للمجتمع المدني في مصر والتحديات الرئيسة التي تعرقل نمو وتعزيز هذا القطاع(٧١).

وقد لاقت هذه المؤتمرات الإقليمية تقديرًا كبيرًا من قبل المشاركين الذين أشادوا على نطاق واسع بفائدة جمع ممثلي منظمات المجتمع المدني معًا، وتبادل المعلومات والأفكار الخاصة بدعم هذا القطاع.

(٣) مراكز المعلومات:

حرصت الإدارة العليا للمركز على إنشاء مراكز للمعلومات في كل مكتب من المكاتب الميدانية، وهي مراكز مجهزة بالكامل ومزودة بالمكتبات ومصادر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويعمل بها منسق، وتتعاون تعاونًا وثيقًا مع بعضها ببعض، وخلال السنوات الأولي من تنفيذ هذا النشاط، ركزت مراكز المعلومات الثلاثة بشكل رئيسي على ما يلي(٧٢):

- التوسع في إمداد منظمات المجتمع المدني بالبيانات والمعلومات.
- فتح ودعم توسيع أبواب الاشتراك في خدمات مراكز المعلومات، وتقديم المعلومات والخدمات للأعضاء والمعنيين بالمنظمات غير الحكومية.
- زيادة عدد المشتركين دافعي رسوم الاشتراك بمراكز المعلومات.
- مساعدة زائري المراكز والباحثين، والإجابة عن استفساراتهم وتوفير المعلومات التي يحتاجونها، وإتاحة الاستعارات المكتبية.
- تنظيم وعقد المزيد من الموائد المستديرة للحوار بين منظمات المجتمع المدني، حول قضايا التشبيك، وتبادل المعلومات.

وفي بداية السنة الثالثة من عمر المركز، سعت مراكز المعلومات إلى توسيع دورها ونطاقها الجغرافي بشكل كبير، حيث عمل المركز على زيادة عقد الموائد المستديرة في المناطق الريفية والمحافظات النائية، بالإضافة إلي إصدار دليل شامل بجميع مقتنيات المراكز في جميع المكاتب الميدانية وإتاحته على الموقع الإلكتروني للمركز، وقد تم توزيع ونشر أعداد متنوعة من إصدارات المركز، والنشرات الإعلامية والمطويات التي تحتوي علي عرض للمفاهيم الرئيسة للمركز، والمبادرات الناجحة التي قامت بها منظمات المجتمع المدني الحاصلة على منح من المركز فيما يتعلق بتبادل المعلومات والتعلم، كما تم تسويق وبيع عدد من أدلة منظمات المجتمع المدني ومنشورات المركز المطروحة للبيع.

وتجدر الإشارة إلى سلسلة المركز المكونة من ست عشرة (١٦) مطوية، تحتوي علي "صور من الميدان" تم تجميعها وإنتاجها من خلال مراكز المعلومات، وتتضمن هذه السلسلة بعض أهم مبادرات وإنجازات منظمات المجتمع المدني المستفيدة، وشبكات منظمات المجتمع المدني التي تم تدعيمها من قبل المركز مباشرة(٧٣).

وطوال فترة نشاط المركز، وخلال خمس سنوات من العمل، سجل منسقو مراكز المعلومات بالمكاتب الميدانية الثلاثة ما يقرب من ١٣٦٠ مشتركًا بخدمات مركز الموارد، وقاموا بالرد على استفسارات ما يقرب من ٦٠٠٠ شخص، وأرسلوا ما يقرب من ١٠٠٠٠ بريد، بما في ذلك البريد الإلكتروني بشكل دوري (كل ثلاثة أشهر) للمشتركين، وخدموا أكثر من ٢٠٠٠ زائر من منظمات المجتمع المدني والجامعات. كما استجابت منظمات المجتمع المدني بشكل قوي وفعال لمراكز المعلومات في تنظيم الموائد المستديرة للحوار بين المنظمات غير الحكومية، والتشبيك وتبادل المعلومات بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك.وإجمالاً، فقد حضر ٢٠٢٨ من ممثلي منظمات المجتمع المدني المحلي (٨٨) مائدة مستديرة نظمتها مراكز المعلومات الثلاثة في (٢١) محافظة من محافظات الجمهورية.

كما أصدر مركز المعلومات دليلين للمنظمات غير الحكومية حول كيفية إقامة مكتباتهم وكيفية تسويق المنتجات والخدمات الإعلامية، كما قدمت تلك المراكز التدريب بناءً علي الطلب، كما ساهمت تلك المراكز في تأسيس خمس مكتبات للمنظمات غير الحكومية (ثلاث منها في شمال سيناء، واثنتين في مدينة الأقصر)(٧٤).

كما اتجهت مراكز المعلومات خلال عامي ٢٠٠٣ و٢٠٠٤، إلى مزيد من العمل على تعزيز تبني تكنولوجيا المعلومات من جانب منظمات المجتمع المدني، من أجل تعزيز إدارة هذه المنظمات بشكل أفضل، والتواصل مع المنظمات الأخرى، وإمكانية تبادل المعلومات، وسرعة تقديم الخدمات للمواطنين. وقد ساهمت استجابة منظمات المجتمع المدني لأنشطة وخدمات مراكز المعلومات، والنجاحات والإنجازات التي حققها المركز في خدمة عملائه، في تبني المركز المصري لدعم المنظمات غير الحكومية لآلية مراكز المعلومات بوصفها محورًا أساسيًا من محاور عملها وخدماتها إلى المجتمع المدني(٧٥).

(٤) الحوارات المجتمعية:

قام المركز بتنظيم العديد من الحوارات المجتمعية، حيث قام خلال النصف الثاني من عام ٢٠٠٣ بإطلاق أول حوار مجتمعي. فوفقاً للائحة الأساسية للمركز تم النص على عقد سلسلة من المؤتمرات المحلية والإقليمية بهدف تجميع ممثلي القطاعين العام والخاص ومواطني المناطق الحضرية والريفية، لإيجاد أرضية مشتركة بشأن المسائل والموضوعات ذات الاهتمام المشترك، وتتمثل أغراض هذه الحوارات في:

- توعية الرأي العام بشأن قضايا المجتمع المدني.
- رفع الوعي العام وتعزيز المشاركة المدنية في وضع السياسات المحلية من خلال الممارسة الديمقراطية.
- تعزيز الروابط بين منظمات المجتمع المدني المحلية والمواطنين، والحكومة المحلية والمجتمعات.

والحوار المجتمعي من وجهة نظر المركز هو عبارة عن عملية مجتمعية واسعة النطاق تستهدف جمع المعلومات وتعبئة الأطراف المعنية حول القضايا المشتركة، ويستمر هذا الحدث لمدة يومين، ويضم قادة المجتمعات المحلية، وممثلي القطاع الخاص، والمسئولين الحكوميين والمواطنين.

وقد بذل المركز جهودًا واسعة النطاق فيما يتعلق بتنظيم وتوعية، وإعداد، وتدريب الأطراف المعنية في كل حوار مجتمعي. وأثناء كل حوار مجتمعي قام المركز بعرض لمحة مفصلة عن احتياجات المجتمع المحلي والموارد المتاحة. ويتبع ذلك سلسلة من المناقشات الاسترشادية التي يحدد فيها المشاركون أولويات التنمية والحلول المقترحة، وصياغة خطة عمل أولية. ثم يتم تعيين لجنة للمتابعة، جنبا إلى جنب مع قيادات منظمات المجتمع المدني المحلية لهذه العملية، وهي مسئولة عن تنفيذ خطة العمل. وبعد انتهاء اللقاء الحواري، تقوم منظمات المجتمع المدني بعقد اجتماع لتقييم الحوار الذي استمر على مدار يومين، وتوثيق أهم النتائج التي تم التوصل إليها،

وتقوم اللجنة بالمتابعة الدورية لتنفيذ خطة العمل. بعدها يتم عمل اجتماع شامل يضم جميع المشاركين في الحوار، الذي يتم عقده في غضون ستة أشهر من الحوار لتقديم تقريرًا عن التقدم المتحقق في التنفيذ. ولضمان الاستمرارية، قام المركز بوضع دليل لتنظيم وإجراء الحوارات التنموية، بهدف تزويد العاملين في حقل التنمية بالمهارات الأساسية والأدوات اللازمة لإجراء مثل هذه الحوارات(٧٦).

(٥)تعزيز التغطية الإعلامية للمجتمع المدني ومنظماته:

سعى المركز إلى تعزيز العلاقات بين منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام، كما أكد أيضًا علي ضرورة التوسع في التغطية الإعلامية لهذه المنظمات، بهدف رفع وعي المواطنين بدور منظمات المجتمع المدني في بناء المجتمع الديمقراطي. كما قام المركز بالتركيز علي توعية وسائل الإعلام بمدى أهمية الدور الذي تقوم به هذه المنظمات. وبالفعل، فقد اقترح المركز في اللائحة الأساسية إضافة نتيجة فرعية فيما يتعلق بأنشطة المركز، المتمثلة في رفع أو تقديم تقارير بصورة منتظمة إلى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية حول مدى زيادة وعي المواطنين بأدوار ومساهمات منظمات المجتمع المدني في الحياة العامة، بما في ذلك اتخاذ القرارات العامة، حيث إنه لا يكفي أن تصبح هذه المنظمات أكثر كفاءة وفاعلية أو تحصل على دعم المركز، بل يجب أن يقدر المواطنون دور ومساهمات هذه المنظمات. فالتقدير الشعبي هو الشرط الذي يسبق تخويل المواطنين المسئولية "الأخلاقية" لمنظمات المجتمع المدني. وهذا بدوره يسمح لهذه المنظمات بتوصيل آراء المواطنين إلى صانعي القرار، حتى يتم أخذها في الاعتبار(٧٧).

ويعتبر تعزيز التغطية الإعلامية لمنظمات المجتمع المدني بمثابة الوسيلة الرئيسة لرفع الوعي العام بدور هذه المنظمات، وقد بدأ المركز بالفعل عملية الرصد المنتظم لتغطية وسائل الإعلام المطبوعة أو المقروءة لأنشطة المجتمع المدني ومنظماته في غضون ثلاثة أشهر من افتتاحه، حيث قام باختيار (١١) جريدة من الصحف الكبرى الأكثر تداولاً، المتمثلة في الصحف الوطنية اليومية والأسبوعية (بما في ذلك الصحف الحزبية)، ثم بعد ذلك قام المركز بالتصنيف والمسح الضوئي لجميع المواد الإخبارية والتعليقات والإعلانات ذات الصلة بالمجتمع المدني بصفة عامة أو بمنظمات بعينها، وقام بتحويلها إلى مكتبة رقمية. ومن خلال العملية السابقة استطاع المركز أن يصدر تقاريره الشهرية عن وسائل الإعلام والمجتمع المدني(٧٨).

وقد أصدر المركز ما يقرب من ٤٧ تقريرًا، كل على حدة سواء بالعربية أو الإنجليزية، وذلك خلال الفترة من فبراير ٢٠٠٠ حتى ديسمبر ٢٠٠٤. ومنذ أوائل عام ٢٠٠٣ قام بنشر هذه التقارير على الموقع الإلكتروني وطرحها للقراءة، أو الطباعة أو التحميل. إلا أنه بعد مرور أربعة أشهر على تعديل إطار النتائج لأنشطة المركز، قامت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية برفض الهدف الفرعي الذي تم إضافته في التعديل السابق، المتمثل في: زيادة وعي المواطنين بأدوار ومساهمات منظمات المجتمع المدني في الحياة العامة. ولكن على الرغم من ذلك، استمر المركز في مواصلة نشاطه في الرصد والمتابعة باعتباره مدخلاً من مداخل التشبيك بين المنظمات غير الحكومية وتبادل المعلومات بينها(٧٩).

كما اعتبر المركز أن إصدار هذه التقارير عن التغطية الإعلامية يضفي الشرعية علي نشاطه في تحفيزه للتغطية الإعلامية للمجتمع المدني ومنظماته. ومما زاد من هذه الشرعية قيام المركز بتوثيق التقارير الصادرة عن التغطية الإعلامية للمجتمع المدني ومبادرات منظمات المجتمع المدني. كما أجرى المركز العديد من المبادرات لتعزيز العلاقات بين وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، بما في ذلك:

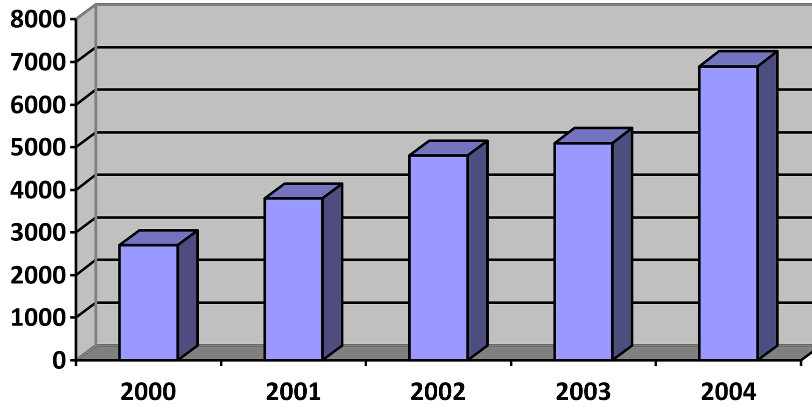
- عقد ثمانية تدريبات – لمدة يوم واحد - لممثلي منظمات المجتمع المدني حول العلاقات الفعالة مع وسائل الإعلام.
- عقد ثلاث موائد مستديرة لمدة يوم واحد للصحفيين وممثلي منظمات المجتمع المدني المحلية لتعزيز فهم الأدوار، وتبادل المعلومات.

- عقد عدد من المقابلات الشخصية التليفزيونية والصحفية مع كبار الموظفين في المركز، بواقع سبع حلقات تلفزيونية حول نجاح مبادرات منظمات المجتمع المدني "برعاية" المركز.

ويوضح الشكل رقم (٢) الزيادة الكبيرة في حجم التغطية الإعلامية، حيث يوضح الشكل حجم النمو في التقارير الصادرة عن وسائل الإعلام المطبوعة والمسموعة والمرئية فيما يخص أنشطة منظمات المجتمع المدني. كما ارتفع إجمالي التغطية الإعلامية بالصحافة الوطنية التي قام المركز برصدها من ثمانية مقالات وتعليقات إخبارية عن أنشطة المجتمع المدني ومنظماته في اليوم الواحد في عام ٢٠٠٠ إلى تسع عشرة مقالة وتعليق إخباري في اليوم الواحد في عام ٢٠٠٤. وأصبح الجمهور أكثر دراية بالمساهمات الإيجابية لمنظمات المجتمع المدني في الحياة العامة، ويعود هذا الإنجاز الكبير إلى مجهودات المركز، حيث إنه لم تكن هناك أي مشروعات ممولة من جهات أجنبية أخري أو أنشطة تنموية سعت إلى تعزيز العلاقات مع وسائل الإعلام والتغطية الإعلامية لأنشطة منظمات المجتمع المدني خلال هذه الفترة(٨٠).

الشكل رقم (٢)

مجموع التغطية الإعلامية – عدد المقالات والتغطيات حول الجمعيات والمجتمع المدني في مصر



النتائج السنوية حول تقرير مركز خدمات المنظمات غير الحكومية عن الإعلام والمجتمع المدني من خلال تقارير المتابعة لعدد لإحدى عشر جريدة ومجلة قومية.

* المصدر/ ماثيو كارينجتون (محرر)، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: تقرير الإنجازات: ٢٠٠٠: ٢٠٠٥، مرجع سابق، ص ٣٠.

(٦)الأدلة والبحوث المتعلقة بالمجتمع المدني:

إن مركز خدمات المنظمات غير الحكومية بصفته داعمًا للتشبيك بين منظمات المجتمع المدني وتبادل المعلومات بشأنها، قد تعهد المركز بشكل مباشر دعم منظمات المجتمع المدني الأخرى في القيام بتجميع المعلومات، وتصنيف الأدلة، والمبادرات البحثية على قطاع المنظمات غير الحكومية في مصر، وقد شملت هذه الأنشطة إجراء البحوث الاستقصائية والميدانية على نطاق واسع، وإعداد تقارير عن:

- شبكات المنظمات غير الحكومية المعنية بالمرأة.
- المنظمات غير الحكومية الوسيطة.
- جمعيات رجال الأعمال.
- آراء ووجهات نظر أكثر من ٢٢٠ من نشطاء منظمات المجتمع المدني المحلية في أربع محافظات عن الحكومة المصرية وتحديات المجتمع المدني.

كما قام المركز أيضًا بإنتاج وتوزيع دليل شامل بمقدمي البرامج التدريبية – سواء كانوا أفرادًا أم منظمات – لخدمة المنظمات غير الحكومية في جميع أنحاء مصر، إلا أن أكثر المبادرات

البحثية انتشارا وتوزيعًا ما يعرف بـ "دليل المانحين" وأصدره المركز في عامي ٢٠٠١ و ٢٠٠٣. ويتضمن هذا الدليل أولويات المانحين، وفرص التمويل المتاحة للمنظمات غير الحكومية، وإجراءات التقدم للجهات المانحة، ومعلومات حديثة حول كيفية الاتصال بكل جهة مانحة. واستطاع المركز بيع أكثر من ١٢٠٠ نسخة سنويًا من دليل الجهات المانحة للمنظمات غير الحكومية. وفيما يتعلق بالأنشطة البحثية والتوثيقية الأخرى، فقد أطلق المركز في عام ٢٠٠٢ مبادرة لعمل دراسات حالة مكثفة لتجميع عدد عشر حالات يتم اختيارها من بين الحاصلين على منح من المركز. وذلك بهدف التوثيق الجيد وتقويم التقنيات والأساليب المستخدمة، وليس بهدف نشر نجاحات المركز(٨١).

كما نصت اللائحة الأساسية على ضرورة "إنشاء قاعدة بيانات عن منظمات المجتمع المدني المصري، وأنشطتها، وبيانات الاتصال، على أن تكون متاحة للجمهور وزائري المركز من خلال مراكز المعلومات. وبالفعل قام المركز خلال الفترة من (١٩٩٤ – ١٩٩٨) بإنشاء قاعدة بيانات عن المنظمات غير الحكومية المصرية من خلال عينة من ثلاث محافظات بواسطة شركة إنفونكس بدعم من البنك الدولي ووزارة التضامن الاجتماعي، التي تعد موردًا هامًا للشركاء يمكنهم الاستعانة بها أثناء التصميم الفني لأنشطتهم(٨٢).

وطوال فترة نشاط المركز، قام بإعداد قائمة محدودة ومختصرة لعملائه من منظمات المجتمع المدني، وذلك استجابة لطلبات عديدة من الوكالات المانحة، والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام. ولكن لا تتوافر لدى المركز قاعدة بيانات شاملة للمنظمات غير الحكومية المسجلة لدى وزارة التضامن الاجتماعي، حيث إن جهود البحث وتجميع المعلومات لإنشاء قاعدة البيانات هذه لم تذكر في وقت مبكر ضمن أنشطة المركز، وذلك لأن المركز وقت إنشائه لم يكن لديه سجل من الإنجازات التي تمكنه من دعم المنظمات غير الحكومية، وإقامة علاقات فعّالة مع المسئولين بالوزارات المحلية اللازمة لإجراء مثل هذا الجهد البحثي(٨٣).

كما أن قيام المركز بمثل هذا النشاط في وقت مبكر، وفي إطار السياق السياسي للعلاقات الخارجية للولايات المتحدة وتدخلاتها في شئون الشرق الأوسط في هذه الفترة، كان من المؤكد أن ذلك سيؤدي إلي إثارة الشكوك والمخاوف حول أنشطة المركز والمقالات والتعليقات الصحفية السلبية حول أجندة وأغراض المركز، مما سيؤدي بدوره إلي الحكم السابق والتأثير السلبي علي أنشطته(٨٤). بالإضافة إلى أن المركز آنذاك لم تكن لديه ميزانية للقيام بمثل هذه البحوث، ولكن الأهم من إنشاء قاعدة بيانات لمنظمات المجتمع المدني هو "التقدير الشعبي" لهدف المركز في خدمة المنظمات غير الحكومية. وقبل الانتهاء من أنشطة المركز، أطلق المركز مبادرة بهدف إحصاء عدد المنظمات غير الحكومية الموجودة باثنتى عشر محافظة، ونجح في الانتهاء من جمع البيانات في ست محافظات فقط. ولكن شركة إنفونكس، بتمويلها الخاص، استكملت جمع البيانات عن المنظمات غير الحكومية بالمحافظات الست الأخرى، كما واصلت أيضاً هذه المبادرة في محافظات أخري. حيث أن التعداد والإحصاء للمنظمات غير الحكومية سَيُعد بمثابة مساهمة كبيرة جدًا ودائمة فيما يتعلق بإثراء معرفة منظمات المجتمع المدني، وتبادل المعلومات في مصر(٨٥).

ومن العرض السابق يتضح لنا سعي المركز الدائم إلى القيام بمجموعة من الأنشطة وتقديم العديد من الخدمات التي أسهمت إلى حد كبير في تحقيق أهدافه حيث تم عرض مسيرة عمل المركز خلال خسمة أعوام عمل فيها المركز على تطوير وتشجيع جهود المواطن المصري حتى يستطيع المساهمة في عملية التنمية، بالإضافة إلى التعرف على الأفكار والمفاهيم الرئيسة التي انتهجها المركز في قيامه بعملية التدريب وتمويل المنظمات غير الحكومية. ويتناول الجزء التالي من الدراسة تقييم أثر أنشطة ومشروعات مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.

الفصل الرابع

دراسة خبرة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية: تقييم الأثر

يتميز المجتمع المصري بوجود مجموعة من منظمات المجتمع المدني البارزة والنشطة، التي تمثل قطاعًا يحمل طاقات هائلة يُمكنها من أن تساهم في تطوير البلاد على المستويين الاجتماعي والاقتصادي. وفي حقبة التسعينيات من القرن العشرين حاولت بعض هذه الجمعيات والمنظمات أن تعمل على الانتقال من مرحلة توفير الخدمات إلى مرحلة المساهمة في التنمية الفعلية للمجتمع المصري. ولقد حرص مركز خدمات المنظمات غير الحكومية على توفير الآليات اللازمة لمساعدة هذه المنظمات في تحقيق عملية الانتقال السابق ذكرها، بالإضافة إلى العمل على دعم وتنمية قدرات هذه المؤسسات من أجل أن تصبح شريكًا أكثر فاعلية في مجال التنمية في مصر.

ويتناول هذا الفصل تقييم أثر الأنشطة والمشروعات التي قام بها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية فيما يتعلق بتفعيل الحكم الداخلي الديمقراطي بالجمعيات الأهلية، كأحد القدرات التي ساهم المركز في تفعيلها داخل الجمعيات والمنظمات الأهلية من أجل الإسهام في جعل هذه المنظمات شريكًا فاعلاً في دفع عجلة التنمية في مصر. حيث استهدف المركز تطوير قدرات المنظمات غير الحكومية في خمس نواح أساسية هي الحكم الداخلي الديمقراطي، والدعوة، والإدارة العامة، والإدارة المالية، والمساواة في النوع الاجتماعي. ولقد اعتمد المركز على منهجية التقييم الذاتي والتقييم بالمشاركة عند إعداده لخطة تنمية القدرات المؤسسية للجمعية الأهلية، وذلك باستخدام أداة التقييم المؤسسي الخاصة به قبل تنفيذ خطة القدرات المؤسسية وبعدها لمتابعة مدى التقدم الحادث في مستوى القدرات بالجمعية المعنية.

ويتناول هذا الفصل **أولاً:** دراسة خبرة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية من خلال ثلاث نقاط رئيسة، الأولى تتعلق بالخصائص الأساسية للجمعيات التي تلقت دعمًا من المركز، والثانية تتناول كيفية تقييم المركز للجمعيات الأهلية. أما النقطة الثالثة فتتعلق باستعراض نتائج التقييم الذي قام به المركز للجمعيات قبل تنفيذ خطة تنمية القدرات المؤسسية للجمعية وبعدها. **وثانياً:** يتناول تقييم أثر الأنشطة والمشروعات التي قام بها المركز في مجال تدعيم الحكم الداخلي بالجمعيات من خلال التأكد من استمرار الأثر الإيجابي للدعم الذي تلقته مجموعة من الجمعيات من المركز، عن طريق اختبار مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي لدى عينة من الجمعيات ومقارنته بنتائج التقييم البعدي التي توصل إليها المركز بعد فترة عمله مع الجمعية.

أولاً: دراسة خبرة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية

في إطار تنامي دور المنظمات غير الحكومية في عملية التنمية، وتنوع مجالات عملها، ازداد الاهتمام بتطوير وتقييم دور وأداء هذه المنظمات، وفي هذا السياق عمل العديد من الجهات والهيئات المانحة على تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية في العديد من المجالات، سواء من خلال تقديم الدعم الفني أو المالي لهذه الجمعيات. ويتناول هذا المبحث دراسة خبرة إحدى هذه الجهات وهو مركز خدمات المنظمات غير الحكومية.

ويتم تناول خبرة المركز من خلال نقطتين رئيستين، أولهما تتعلق باستعراض الخصائص الأساسية للجمعيات التي تلقت صور الدعم المختلفة من المركز من حيث التوزيع الجغرافي لها، ومجال العمل، وطبقًا لنوع المنحة التي تلقتها الجمعية، وكذلك طبقًا لعدد الشركاء في كل منحة.

وتتناول النقطة الثانية عملية التقييم التي قام بها المركز للجمعيات، حيث يتم في البداية التعرف على كيفية إعداد أداة التقييم المؤسسي الخاصة بالمركز، التي تعتبر الأداة الأساسية في عملية التقييم، ثم التعرف على المحاور الأساسية لأداة التقييم ومحتوياتها، مع التركيز على محتويات محور الحكم الداخلي ومؤشرات الأداء الخاصة به. ثم يتم تناول كيفية قيام المركز بعملية تقييم الجمعيات. والطرق الحسابية التي استخدمها المركز للتوصل إلى نتائج عملية التقييم، ودلائل النسب والتقديرات التي أسفر عنها تقييم الجمعيات باستخدام أداة التقييم المؤسسي.

(١) الخصائص الأساسية للجمعيات

تتبنى الدراسة في هذا الجزء أسلوب المسح الشامل فيما يتعلق بتقييم تجربة مركز خدمات المنظمات غير الحكومية خلال فترة عمله، حيث تبين من واقع الاتصال بالمركز ومسئولية أن هناك تسعًا وسبعين جمعية تم إعداد تقارير تقييم قبلية وبعدية لها(١). وتجدر الإشارة إلى أن هذا العدد ليس هو العدد الإجمالي للجمعيات التي تلقت دعمًا من المركز، ولكن هذا العدد يعبر عن مجتمع الدراسة، حيث تمكنت الباحثة -من خلال المقابلات التي عقدتها مع مسئولي المركز- من الحصول على عدد تسعة ويبعين تقريرًا قبليًا وبعديًا للجمعيات التي تلقت دعمًا من المركز، حيث أن هناك بعض الجمعيات التي لم يقم المركز بإعداد تقارير تقييم قبلية وبعدية لها نظرًا لأن تعامل هذه الجمعيات - التي تسمى "الجمعيات الشريكة - مع المركز لم يكن بصفة مباشرة، ولكن كان من خلال الجمعيات التي حصلت على منح من المركز، بحيث تكون الجمعية الحاصلة على المنحة هي الجمعية الوسيطة بين المركز والجمعية الشريكة(٢).

وبتحليل هذه القائمة تبين أنها موزعة جغرافيًا على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (٣)، حيث يكشف الجدول عن الخصائص الجغرافية للجمعيات التي تلقت دعمًا من المركز، ويلاحظ أن محافظة القاهرة تمثل ٢٩.١% من إجمالي الجمعيات التي تلقت دعمًا من المركز، تليها محافظة الإسكندرية حيث تمثل ١٤% من إجمالي الجمعيات، تليها محافظة بني سويف حيث تمثل نسبة ١٠%.

ويوضح الجدول رقم (٤) الخصائص الجغرافية للجمعيات التي تلقت دعمًا من المركز. حيث يتبين أن ما يقرب من ٣٣% من إجمالي العينة يمثل الجمعيات الأهلية في محافظات القاهرة الكبرى، وأن ٣٦.٧% من إجمالي العينة تمثل الجمعيات الأهلية في محافظات الوجه البحري، وأن ٣٠.٤% من إجمالي العينة تمثل الجمعيات الأهلية في محافظات الوجه القبلي.

وبالنظر بشكل عام إلى الجدولين (٣) و(٤) نجد أن المركز قد أقام توازنًا بين محافظات القاهرة الكبرى ومحافظات الوجه البحري ومحافظات الوجه القبلي، ولم يقع في منزلق إهمال محافظات الصعيد. إلا أن هناك محافظة واحدة فقط في كل من المناطق الجغرافية الرئيسة الثلاثة قد حظيت بأكبر عدد من المنح، حيث حصلت محافظة القاهرة من منطقة القاهرة الكبرى

ومحافظة الاسكندرية من الوجه البحري ومحافظة بني سويف من الوجه القبلي على أكبر عدد من المنح، وقد يرجع ذلك إلى ارتفاع الكثافة السكانية بتلك المحافظات وضمها لأكبر عدد من الجمعيات الأهلية في كل منطقة جغرافية، وتقديمها لأكبر عدد من الخدمات والأنشطة. ووفقاً لمعيار النشاط الرئيسي للجمعيات، نجد أن مجالات النشاط الرئيسة في القطاع الأهلي بصفة عامة تدور حول أربعة مجالات رئيسة هي(٣):

١- **المجال التنموي**: ويشمل مجموعة المنظمات التي تقدم مجموعة من الأنشطة التنموية المجتمعية.
٢- **المجال الحقوقي**: ويشمل مجموعة المنظمات التي تدافع عن حقوق الإنسان والنساء والأطفال وذوي الاحتياجات الخاصة، ولا تقوم بتقديم خدمات مادية مباشرة، وإنما تقوم بأنشطة توعية ودفاع ومساندة.
٣- **المجال الخدمي**
٤- **المجال الرعائي**

وهي المنظمات التي تقدم خدمات مباشرة للمستهدفين

ويمكن أن تجمع الجمعية بين أكثر من نشاط رئيسي، ويوضح الجدول رقم (٥) توزيع الجمعيات حسب نشاط العمل الرئيسي لها، ويتضح من الجدول رقم (٥) أن الجمعيات التي تنشط في مجال التنمية كمجال رئيسي تمثل ٣٤.٢% من إجمالي عدد الجمعيات، وتمثل الجمعيات التي تعمل في المجال الخدمي حوالي ٣٠.٤%، ثم تأتي الجمعيات التي تعمل في المجال الحقوقي حيث تمثل حوالي ٢٣% من إجمالي عدد الجمعيات. كما نجد أن المركز قام بتنمية قدرات عدد أربعة اتحادات إقليمية ونوعية. ويلاحظ من الجدول السابق أن المركز انطلاقًا من فلسفته عمل على التركيز على الجمعيات التنموية والحقوقية، فعلى الرغم من أن توجهات الأنشطة الرئيسة للجمعيات الأهلية في مصر تنصرف بشكل رئيسي إلى الدور الخدمى والرعائي(٤)، إلا أن المركز خصص لهذه الجمعيات حوالي ٣٣% من أنشطته وخدماته، في حين خصص ٥٧% من أنشطته للجمعيات التنموية والحقوقية، مما يعكس فلسفة المركز التي تسعى إلى تنمية قدرات الجمعيات التي تسعى لتنمية قدرات المواطنين والدفاع عن حقوقهم. وقد يفسر ذلك أيضا حصول محافظة القاهرة الكبرى والاسكندرية على أكبر عدد من المنح، حيث يُتوقع أن يرتفع عدد الجمعيات الحقوقية بهذه المحافظات، في حين يرتفع عدد الجمعيات الخدمية والرعائية في المحافظات التي ينخفض فيها مستوى المعيشة.

ووفقًا لمعيار نوع المنحة، نجد أن المركز أصدر خمسة أنواع رئيسية من المنح تتداخل أهدافها، وهي التي تم شرحها في المبحث الرابع من الدراسة، وتتمثل الأنواع الخمسة فيما يلي:

١. منح الدعم المؤسسي
٢. منح التطوير المؤسسي
٣. منح دعم الشراكة في العمل المدني
٤. منح دعم العمل المدني
٥. منح تطوير القدرات المكثفة

ويوضح الجدول رقم (٦) أعداد المنح التي حصلت عليها الجمعيات من المركز وتضمنت دعماً فنياً في مجال الحكم الداخلي. حيث يتضح لنا من الجدول أن المركز لم يسجل في تقارير التقييم الخاصة به أي صورة من صور الدعم لمحور الحكم الداخلي في النوع الأول من المنح وهو منح العمل المدني الجزئية ويرجع ذلك إلى قصر مدة هذه المنح، وهو الأمر الذي دفع المركز إلى إصدار النوع الخامس من المنح وهو منح التطوير المكثف للقدرات، في حين نجد أن ٥٠.٦% من الجمعيات التي تلقت دعمًا من المركز في محور الحكم الداخلي تندرج تحت النوع الرابع وهو منح التطوير المؤسسي، على حين نجد أن ٢٠.٣% من الجمعيات تندرج تحت النوع الثالث وهو منح الدعم المؤسسي، ثم تأتي منح النوع الخامس وهي منح التطوير المكثف للقدرات بنسبة ١٣% من إجمالي الجمعيات التي تلقت دعمًا من المركز في مجال الحكم الداخلي.

ووفقًا لمعيار عدد الشركاء في المنح التي قدمها المركز، نجد أن عدد شركاء المنح التي تلقتها الجمعيات اختلف على النحو الذي يوضحه الجدول رقم (٧)، حيث نجد أن أكثر من ٥٠% من الجمعيات التي تلقت منحًا من المركز تراوح عدد الشركاء في المنحة الواحدة ما بين ١ : ٥ شركاء. وتجدر الإشارة إلى أن الجمعيات الشريكة هي الجمعيات التي تستفيد من المنحة ليس من خلال المركز مباشرة ولكن من خلال جمعية وسيطة، وهي الجمعية التي حصلت على المنحة من المركز. في حين نجد أن ٢٤% من الجمعيات التي حصلت على منح، تراوح عدد شركاء المنح الخاصة بها ما بين ٦ : ١٠ شركاء، وجمعية واحدة فقط هي التي تجاوز عدد الشركاء بها ١٠ شركاء.

ونلاحظ أيضًا أن ٢٤% من الجمعيات التي حصلت على منح، لم يكن لديها جمعيات شريكة في المنحة التي حصلت عليها من المركز، وتجدر الإشارة إلى أن أغلب المنح التي لم يكن بها شركاء هي منح النوع الخامس "منح التطوير المكثف للقدرات". حيث أن المركز أصدر ١٣ منحة من هذا النوع لم يكن في أي منها جمعيات شريكة للجمعيات الحاصلة على هذا النوع من المنح، بل توجهت كل صور الدعم المالي والفني في هذا النوع من المنح للجمعية الحاصلة على المنحة فقط وبشكل مباشر من المركز، دون استفادة أية جمعيات أخرى شريكة.

(٢) تقييم المركز للجمعيات

تعتبر عملية جمع المعلومات وتبادلها أحد أهم الأمور اللازمة لتقوية قطاع المجتمع المدني ككل، وتطوير قدراته المؤسسية، وقد سعى مركز خدمات المنظمات غير الحكومية إلى الإسهام في عملية جمع المعلومات وتبادلها بعدة طرق منها ما أشرنا إليه في موضع سابق وهو ما يتعلق بدعم المركز لفرص التشبيك فيما بين منظمات المجتمع المدني، وفيما بين هذه المنظمات والأطراف الفاعلة الأخرى في مجال التنمية مثل الجهات الحكومية، وذلك من أجل تسهيل عملية تبادل المعلومات وتحسين عمليات التنسيق والتعاون فيما بين الأطراف المختلفة، وكذلك قيام المركز بإطلاق مبادرة تهدف إلى إحصاء عدد المنظمات غير الحكومية الموجودة باثنتي عشر محافظة.

وإلى جانب ما سبق الإشارة إليه، قام المركز بتصميم وتطوير أداة التقييم المؤسسي التي استخدمها المركز كبداية لمزيد من الوثائق والمصادر التي سعى المركز لتوفيرها لإلقاء الضوء على خبراته في مجال تنمية قدرات المنظمات غير الحكومية في مصر، هذه الأداة التي تعتبر الوسيلة الرئيسية التي استخدمها المركز في عملية تقييم الجمعيات.

وتهدف هذه النقطة إلى التعرف على كيفية إعداد المركز لأداة التقييم المؤسسي الخاصة به، وكيفية بلورة هذه الأداة وإخراجها في شكلها النهائي، وما إذا كان المركز قد قام بعمل اختبار لهذه الأداة قبل تطبيقها أم لا، كما يتم التعرف على محتويات الأداة ومؤشراتها، وموقع الحكم الداخلي الديمقراطي ومؤشراته من هذه الأداة.

كما تهدف هذه النقطة إلى التعرف على كيفية استخدام أو تطبيق الأداة على الجمعيات (حيث كان المركز يقوم بتطبيقها من خلال المقابلات الشخصية مع قادة الجمعية والاطلاع على وثائقها، أي أن المركز اعتمد على طريقتين أولاهما الطريقة المكتبية" التي تتمثل في إطلاع أعضاء فرق الدعم الفني على الوثائق المتعلقة بحالة الحكم الداخلي بالجمعية"، والطريقة الثانية هي المقابلة الشخصية.

(أ) إعداد أداة التقييم

يعتبر التقييم الذاتي هو أولى المراحل الخاصة بعملية تنمية القدرات، ويشمل التعرف على مواطن القوة في المنظمة، وكذلك مواطن الضعف أو أوجه القصور المتعلقة بالقدرات المؤسسية المختلفة، وتحديد الاحتياجات التنموية حسب الأولوية. ولقد تم إعداد أداة التقييم المؤسسي الخاصة بالمركز لإرشاد المنظمات في عملية التقييم، بالإضافة إلى وضع إطار عام لاستكشاف وضع

القدرات المؤسسية بالمنظمة بصورة شاملة. وقد اعتمد أعضاء فرق الدعم الفني بالمركز عند تطبيق الأداة على النقاش والمشاركة مع أعضاء كل جمعية خضعت للتقييم.

وفيما يتعلق بكيفية تصميم وإعداد الأداة، اتضح من خلال المقابلات مع مسئولي المركز(٥)، أنه تم الاعتماد على خبرات فريق العمل بالمركز في مجال تنمية القدرات المؤسسية في الجمعيات الأهلية، حيث تم تكوين فريق عمل مكون من سبعة أفراد يرأسهم "مسئول مكتب المتابعة والتقييم" – د. روبرت لاتوسكي –. وقد روعي عند اختيار أعضاء فريق العمل أن تتضمن عناصره ثلاث مهارات أساسية هي (كيفية إدارة البرامج والمشروعات، والقدرة على تقديم الدعم الفني، والقدرة على إجراء التحليل المالي)، بالإضافة إلى متخصص في النوع الاجتماعي "الجندر GENDER"، ومسئول المتابعة والتقييم.

ويجتمع أعضاء فريق العمل المسئول عن إعداد أداة التقييم المؤسسي بصفة دورية، فعلى مدار أول ثلاثة أشهر من بدء عقد الاجتماعات أي خلال الفترة من مارس : مايو ٢٠٠٠ كان الفريق يجتمع مرتين أسبوعيًا، بعدها أصبح الاجتماع مرة واحدة أسبوعياً، وقد التزم أعضاء فريق العمل بوجهة نظر المركز فيما يتعلق بالقدرات المؤسسية الرئيسة في أى جمعية أهلية، حيث وضع أعضاء الفريق خمسة محاور أساسية للأداة هي الحكم الداخلي، والدعوة، والإدارة العامة، والإدارة المالية، والمساواة في النوع الاجتماعي. وتجدر الإشارة إلى أن المحور الخامس المتعلق بالنوع الاجتماعي يتقاطع مع المحاور الأربعة للأداة، وليس له مؤشرات أداء أو وحدات قياس مستقلة بل كان يتم التحقق من توافره في كل محور من المحاور الأربعة للأداة. ويعكس الاهتمام بهذا المحور اهتمام والتزام المركز بالقضايا ذات الصلة بتطوير دور المرأة في المجتمع ودعم مشاركتها في أنشطة المنظمات غير الحكومية(٦).

كما قام فريق العمل بوضع مجموعة من العناوين الفرعية تحت كل محور من المحاور الرئيسة للأداة. ويتفرع عن كل عنوان من العناوين الفرعية مجموعة من مؤشرات الأداء. وأخيراً تندرج تحت كل مؤشر من مؤشرات الأداء مجموعة من وحدات القياس تحدد كل منها إجراء أو ممارسة محددة تقوم بها الجمعية.

وفيما يتعلق بالمصادر التي تم الاعتماد عليها في إعداد الأداة، اختلف الأمر تبعًا لكل محور من محاور الأداة، حيث إنه فيما يتعلق بمحور الحكم الداخلي تم الاعتماد على الأدبيات الدولية أكثر من المحلية وبخاصة أن موضوع الحكم الداخلي كان يُعد في ذلك الوقت أحد الموضوعات الحديثة نسبيًا على الساحتين المصرية والعربية، ولم يكن هناك الكثير من الأدبيات العربية التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الشأن، إلا أن بعض الدول العربية مثل الأردن كان يتوافر لديها بعض الأدبيات التي تم الاستعانة بها في موضوعات الحكم الداخلي(٧).

أما فيما يتعلق بموضوع التشبيك تم الاستعانة ببعض الأدبيات المحلية مثل كتابات د. أماني قنديل. وكذلك تم الاستعانة بمجموعة من الخبرات المحلية من خلال قيام أعضاء فريق عمل المركز بالزيارات الميدانية لاستخلاص مجموعة من الدروس المستفادة من خبرات التشبيك بين الجمعيات الأهلية في الواقع المصري.

أما موضوع "المساواة في النوع الاجتماعي **Gender**" فقد تم الاستعانة بالعديد من الكتابات الدولية، ولم يخل الأمر من محاولة الاستعانة بالأدبيات المحلية في محاولة من المركز لتمصير الموضوع، أو بصيغة أخرى سعى المركز للتوصل إلى أفضل السبل لتطبيق هذا المفهوم في الجمعيات الأهلية بما يتناسب مع الواقع المصري.

وفيما يتعلق بمحور الإدارة المالية فقد كان لها مرجع معروف ومحدد سلفًا، حيث تم الاستعانة بالموارد والأدبيات المتوفرة لدى الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. أما محور الإدارة العامة فقد تم الاعتماد على إحدى الكتب القيمة في هذا الشأن، وهو "إدارة المنظمات الأهلية" الصادر عن مؤسسة كودى **Coady** الكندية. ولقد قام المركز بترجمة الكتاب بأكمله فيما بعد(٨).

وقد تم مراجعة كل جزء من الأداة من قبل مجموعة من المتخصصين، وبعد الانتهاء من إعداد الأداة قام كل عضو من أعضاء فريق العمل بمراجعة الجزء المتخصص فيه، ثم عاد فريق العمل ليجتمع مرة أخرى لمراجعة الأداة في شكلها النهائي، وقام ببلورة الأداة في شكلها النهائي د. روبرت لاتوسكي "مسئول مكتب المتابعة والتقييم" الذي ترأس فريق العمل المسئول عن إعداد وتصميم الأداة.

ومن الجدير بالذكر أن المركز قام بعمل اختبار للأداة على ثلاث جمعيات من ثلاث مناطق جغرافية مختلفة (Dry Run). وبعد مراعاة الملاحظات التي سجلها فريق العمل عند اختبار الأداة تم الانتهاء من الأداة في شكلها النهائي. وتجدر الإشارة إلى أنه كانت تتم مراجعة الأداة سنويًا، حيث حرص المركز على التأكد من تسجيل تعليقات وملاحظات كل من يقوم باستخدام وتطبيق الأداة سواء من فرق الدعم الفني أو من الجمعيات، حيث كان يتم تسجيل وحفظ كل الصعوبات التي واجهت الأفراد والجمعيات عند تطبيق الأداة. وبناء على هذه التعليقات كان يتم إعادة النظر في الأداة سنويًا، حيث تعاد صياغة بعض الأجزاء والأسئلة الواردة لتلافي الصعوبات التي واجهت مستخدمي الأداة. فعلى سبيل المثال تم تعديل نمط إجابة بعض الأسئلة التي كانت تقتصر على خياري نعم أو لا فقط، وتحويلها لإجابة ذات صيغة تدرجية، ووضع درجة لكل خيار من خيارات الإجابة(٩).

وفي عام ٢٠٠٥ تم إضافة قسم أو محور كامل إلى الأداة، وهو القسم المتعلق بإدارة المشروعات، حيث تم تشكيل فريق عمل مصغر من متخصصي مجال إدارة المشروعات لوضع العناوين الفرعية لمحور إدارة المشروعات ومؤشرات الأداء الخاصة بكل عنوان وكذلك وحدات القياس الخاصة به. وقد عمل المركز على إرجاع حقوق طبع ونشر أداة التقييم المؤسسي الخاصة به إلى المركز فقط، حيث إن المركز قام بتصميم هذه الأداة بالكامل كإحدى الأدوات التي استخدمها في خدمة عملائه من الجمعيات الأهلية. وشجع المركز الجهات الأخرى سواء الجمعيات الأهلية أو الجهات التي تعمل على تقديم خدمات متخصصة للجمعيات على استخدام أداة التقييم المؤسسي، على أن يتم إرجاع حق الملكية الفكرية لهذه الأداة إلى مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، في حالة استخدام الأداة أو أي من محتوياتها(١٠).

(ب) محتويات أداة التقييم المؤسسي:

يُعرف المركز أداة التقييم المؤسسي على أنها "أداة لتقييم قدرات الجمعية الداخلية"، وتتكون من أربعة محاور رئيسة، هي: الحكم الداخلي، والدعوة، والإدارة العامة، والإدارة المالية. وتعد هذه المحاور الأربعة من أولويات القدرات المؤسسية التي يسعى المركز إلي تقويتها. وتأتى قضية النوع الاجتماعي كنقطة خامسة تحظى بالأولوية من حيث تقاطعها مع كل من المحاور الأربعة السابقة(١١).

ويقع تحت كل محور من المحاور الأربعة الرئيسة السابقة ما بين أربعة إلى سبعة عناوين فرعية يحدد كل منها المعايير أو السمات الأساسية التي تندرج تحت كل منها. ويتضمن الجدول رقم (٨) قائمة بكافة العناوين الفرعية التي تتضمنها أداة التقييم لكل محور من المحاور الأربعة الرئيسية(١٢).

وتحدد أداة التقييم لكل عنوان فرعى مؤشرًا أو اثنين أو ثلاثاً للأداء. ومؤشر الأداء عبارة عن "وصف عام حول قدرة مؤسسية محددة تسعى المنظمة غير الحكومية لتحقيقها". وعلى سبيل المثال فإن عبارة "أن المنظمة لديها بيان رسالة" هي مؤشر الأداء للعنوان الفرعي "وضوح الهدف" الذي يأتي في مقدمة العناوين الفرعية السبعة التي تندرج تحت محور الحكم الداخلي، وهي عبارة واضحة لما يجب البحث عنه عند قياس مدى وضوح الهدف لدى المنظمة.

وأخيرا تندرج تحت كل مؤشر أداء مجموعة من وحدات القياس تحدد كل منها إجراء أو ممارسة محددة تقوم بها المنظمة، ويدل تبنى المنظمة أو تطبيقها لإجراء أو ممارسة معينة على أن لديها مستوى معينًا من القدرة المؤسسية. فوحدات القياس هي مؤشرات على الأداء. ولعل

الفارق الوحيد بين وحدات القياس ومؤشرات الأداء هو أن الأولى أكثر تفصيلًا وتحديدًا في حين أن مؤشر الأداء يكون عادة في شكل عبارة عامة. ومثال ذلك عبارة "أن المنظمة لديها بيان بالرسالة" وهي مؤشر أداء لكن وحدة القياس يجب أن تكون محددة، قابلة للملاحظة والقياس، ويمكن التحقق منها. مثال ذلك: "هل تم عرض بيان الرسالة على الجمعية العمومية وتم التصديق عليها من خلال عملية اقتراع؟"(١٣).

ويلاحظ أن أغلب وحدات القياس التي تتضمنها أداة التقييم هي مجرد عبارات أو أسئلة بسيطة يجاب عليها بنعم أو لا، بمعنى أن المنظمة إما أن تتبنى ممارسة إجراء معين (بنعم) أو لا تتبنى هذه الممارسة بـ (لا). إلا أن هناك بعض وحدات القياس التي تمت صياغتها في شكل معيار للقياس حيث تمثل قمة المعيار أعلى مستوى من الأداء بالنسبة لوحدة القياس في حين تمثل أدنى نقطة عليه أقل مستوى للأداء. ومثال ذلك مؤشر الأداء الخاص بتمثيل القاعدة الشعبية في عضوية الجمعية العمومية، فإنه تأتى على قمة معيار القياس عبارة "ارتفع عدد أعضاء الجمعية العمومية بنسبة ٥٠% فأكثر في العامين الماضيين"، في حين تأتى في أدنى نقطة على معيار القياس العبارة التالية "لم تحدث أي زيادة في عدد أعضاء الجمعية العمومية في العامين الماضيين"(١٤).

وتعد وحدات القياس الواضحة والمحددة من أهم معالم هذه الأداة حيث تتضمن كل وحدة ممارسة أو إجراءً محددًا يشير إلى أن تبنيه من قبل المنظمة من شأنه رفع مستوى الأداء بها وتحسين قدراتها المؤسسية. إن وحدة القياس الجيدة هي التي تكون محددة بدقة بحيث يمكن أن يفهمها الجميع بشكل واحد لتكون دليلًا فعالًا بالنسبة للقائمين على شئون المنظمة من أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين ويمكنهم على أساسها من إعداد الخطط المناسبة للتطوير المؤسسي بالاعتماد على الذات. هذا فيما يتعلق بالأداة بصفة عامة. وفيما يلي عرض تفصيلي لمحور الحكم الداخلي في الأداة والعناوين الفرعية ومؤشرات الأداء لكل عنوان من العناوين السبعة الفرعية لهذا المحور(١٥).

◄ **محور الحكم الداخلي:**

يحتوي هذا المحور على سبعة عناوين فرعية هي: وضوح الهدف، والمشاركة، والشفافية، والمساءلة، وتمثيل القاعدة الشعبية، وتداول المسئوليات القيادية، ووضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة).

ويمثل عنصر **"وضوح الهدف"** العنوان الفرعي الأول، ويقصد بهذا العنصر قدرة الجمعية على التعبير عن الغرض من إنشائها، ويحتوي هذا العنوان الفرعي على مؤشر أداء واحد وهو "هل تمتلك الجمعية بيانًا بالرسالة التي تعبر عن الغرض من إنشائها؟".

أما العنوان الفرعي الثاني فهو **عنصر "المشاركة"**، ويقصد به مدى تبنى مجلس الإدارة والجمعية العمومية مبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرار، ويحتوى هذا العنوان على مؤشر أداء واحد أيضًا وهو: "هل تمارس الجمعية أسلوب المشاركة في صنع القرار؟"، ويحتوى هذا المؤشر على مجموعة متعددة من وحدات القياس، أولها يتعلق بالاجتماعات وجداول الأعمال، وثانيها يتعلق بالقواعد والإجراءات التي تتبناها المنظمات، وثالثها يتعلق بقرارات مجلس الإدارة، ورابعها يتعلق بمجلس الإدارة، وخامسها يتعلق باللجان والأعضاء، وسادسها يتعلق بمدى التوازن في النوع الاجتماعي في عملية المشاركة، أي التعرف على مدى مشاركة المرأة في عملية صنع القرار.

أما العنوان الفرعي الثالث هو ***"عنصر المساءلة"***، ويقصد به مدى تبنى الجمعية مبدأ المساءلة، وللتحقق من هذا العنصر وضع المركز مؤشرين للأداء، أولهما يتعلق بمدى قيام الجمعية بإعداد ومراجعة وتوزيع التقارير الخاصة بأنشطتها على أعضاء الجمعية العمومية

وأفراد المجتمع، وثانيهما يتعلق بقيام الجمعية بإجراء استقصاء سنوي حول رضاء الأعضاء عن أعمال الجمعية.

والعنوان الفرعي الرابع هو **"عنصر الشفافية"**، ويقصد به مدى اتسام عملية صنع القرار في الجمعية بالشفافية، ويحتوى هذا العنوان الفرعي على مؤشرين للأداء، الأول هو مدى اتسام عملية صنع القرار بالشفافية والتوثيق، ومدى إتاحتها لكافة الأعضاء من غير أعضاء مجلس الإدارة، والثاني هو مدى إتاحة فرصة للحوار أثناء عملية صنع القرار بالجمعية.

والعنوان الفرعي الخامس هو **"عنصر تمثيل القاعدة الشعبية"**، ويعكس هذا العنصر كيفية تمثيل آراء القاعدة الشعبية في آليات الحكم الداخلي الديمقراطي. ويحتوى هذا العنوان الفرعي على ثلاثة مؤشرات للأداء. الأول يتعلق بكيفية تشكيل مجلس الإدارة واللجان، والثاني يتعلق بكيفية توصيل آراء القاعدة الشعبية إلى أجهزة الحكم الداخلي، أما الثالث فيتعلق بكيفية سعي أعضاء مجلس الإدارة إلى زيادة أعضاء الجمعية العمومية.

ثم يأتي العنوان الفرعي السادس وهو **"عنصر انتخابات مجلس الإدارة وتداول المسئوليات القيادية"**، ويحتوي هذا العنوان الفرعي على مؤشر واحد للأداء، ويتعلق بمدى اختيار أعضاء مجلس الإدارة بالانتخاب وكذلك مدى تداول الوظائف القيادية بالمجلس.

وأخيرًا يأتي العنوان الفرعي السابع، وهو **"وضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة"**، ويحتوى أيضاً على مؤشر واحد للأداء وهو "مدى تحديد أدوار مجلس الإدارة وكيفية توجيه الأعضاء الجدد به". ويتضمن ملحق رقم ٣ الجزء المتعلق بالحكم الداخلي من الأداة(١٦).

(ج) كيفية استخدام أداة التقييم:

قام المركز بتصميم أداة التقييم المؤسسي من أجل البدء في عملية تنمية القدرات المؤسسية من خلال المناقشات التي تهدف إلى الفحص والتقييم الذاتي اللذين يمكنان المنظمة من التملك الكامل لعملية التطوير الخاصة بها، وتستخدم أداة التقييم المؤسسي في عملية جمع وجهات نظر وآراء المشاركين قبل أن يباشر المركز العمل في عملية تنمية القدرات المؤسسية للجمعية. وتستطيع الجمعية أن تشارك بآرائها عند تطبيق الأداة. الأمر الذي يسهم في أن تصبح عملية تنمية القدرات للجمعية أكثر واقعية وفاعلية.

فعندما يتم عمل التقييم المؤسسي بالمشاركة، فإن المشاركة نفسها تكون نوعًا من بناء القدرات المؤسسية، إذ تتيح للمشاركين فرصة للتعلم من خلال تشجيع التفكير وإبداء الرأي، والتعلم والحوار، وكيفية تحديد ودراسة المشكلات، والتفكير في حلول لهذه المشكلات. كما أن دخول المشاركين في تجربة التقييم المؤسسي الذاتي يبنى لدى الجمعية نموذجاً يشجع المشاركين على خوض هذه التجربة مرة أخرى في المستقبل.

وتعتبر أداة التقييم المؤسسي من أكثر الأدوات أهمية حيث إنها تعتبر وسيلة أساسية في عملية التدريب والدعم الفني ومتابعة مدى التقدم والتطور في نتائج التقييم المؤسسي بالجمعيات المشاركة، كما تعد هذه الأداة دليلًا نافعًا للتطوير الذاتي بالجمعيات. واستخدم المركز هذه الأداة فيما يلي(١٧):

١- تقديم وصف أولي للقدرات المؤسسية ومستوى الأداء لكل جمعية قبل تقديم التدريب والدعم الفني لها. واستنادًا إلى ما تسفر عنه عملية التقييم الأولي للجمعيات يقوم فريق العاملين بالمركز، باستخدام نفس الأداة، بمتابعة مدى التطور في هذه القدرات سنويًا.

٢- تحديد وترتيب أولويات واحتياجات كل جمعية فيما يتعلق بالتدريب والدعم الفني لكل منظمة من المنظمات المشاركة. ويعد هذا التقييم الأولي خطوة أساسية حتى يتمكن

أعضاء فرق الدعم الفني من التخطيط وتحديد التدريبات وصور الدعم الفني اللازمة لكل جمعية على حدة عند إعداد خطة تنمية القدرات المؤسسية لهذه الجمعية.

٣- توجيه مبادرات التطوير الذاتي التي يقوم بها قادة الجمعية والعاملون بها بهدف تحسين القدرات وتطوير الأداء بجمعيتهم. حيث تتضمن هذه الأداة مجموعة كبيرة من الممارسات والإجراءات والأدوات التي يمكن لأي منظمة غير حكومية أن تتبناها بمبادرة ذاتية لتحسين قدراتها. ففي كثير من الأحيان تتساءل المنظمة غير الحكومية عن: "ماذا يمكن عمله لدعم الاستمرارية المالية –، أو لتحسين الحكم الداخلي؟ ما هي الممارسات المحددة التي يمكن أن يتبناها مجلس الإدارة لتعظيم حجم المشاركة المجتمعية؟. وتعتبر هذه الأداة المرشد للجمعية للإجابة عن هذه التساؤلات.

٤- التعريف بأهمية النوع الاجتماعي وأهمية مشاركة المرأة في الأدوار المختلفة بالجمعيات الأهلية، على مختلف المستويات، سواء القيادية أو التنفيذية أو من خلال المشاركة في العضوية. ومن هذا المنطلق، تعمل أداة التقييم المؤسسي على إبراز النواحي والقيم الإيجابية لمشاركة المرأة كعنصر أساسي في كيان المنظمات ككل، وليس كجزء منفصل أو نشاط مستقل يختص بمنظمات بعينها. ومن هنا تم تصميم هذه الأداة لتتضمن مؤشرات محددة تُمكن قيادات الجمعيات من قياس التغيرات في مستوى المشاركة الحقيقية للمرأة في منظماتهم.

٥- تطوير وصف عام لقدرات المنظمات غير الحكومية بناءً على النتائج الكلية والنسبية لكل تقييم مؤسسي، حيث يقوم فريق العاملين بالمركز بإعداد واستخدام كل وصف في مراجعة البرامج التدريبية العامة. وخطط الدعم الفني الاستراتيجي التي توائم احتياجات وأولويات المنظمات غير الحكومية.

<u>وفيما يتعلق بكيفية استخدام المركز للأداة</u>: نجد أن المركز كان يبدأ بإجراء تقييم مؤسسي أولى لكل منظمة يقع الاختيار عليها لإعداد مقترح نشاط للتمويل من خلال المركز، ويكون الاختيار تنافسيًا بين المقترحات التي تتقدم بها المنظمات، حيث يتم تطبيق هذه الأداة بمعرفة فريق من العاملين بالمركز من خلال القيام بعدد ٢ أو ٣ زيارات ميدانية لكل منظمة من المنظمات التي وقع عليها الاختيار(١٨).

ويقوم ممثلو المركز خلال كل زيارة بإجراء مجموعة من المقابلات الشخصية مع قيادات المنظمة والعاملين بها بالإضافة إلى مراجعة كافة السجلات والإجراءات ذات الصلة بعملية التقييم المؤسسي. وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى حرص المركز على أن تتم هذه العملية من خلال مشاركة العاملين بالجمعية، وإبداء آرائهم واقتراحاتهم. وحتى يتعين تنفيذ ذلك بشكل فعال، نجد أن المركز كان يقوم بإرسال نسخة من هذه الأداة (باللغة العربية) لكل منظمة قبل يوم أو أكثر من الموعد المحدد لبدء عملية التقييم المؤسسي، بهدف الوقوف على ما تتضمنه الأداة من مفاهيم ومؤشرات أداء ووحدات قياس قبل بدء التقييم. ثم يقوم ممثلو المركز أثناء مقابلاتهم مع ممثلي الجمعية بتحديد الإجابة المناسبة، أو إعطاء الدرجة الملائمة على معيار قياس كل وحدة(١٩).

وبالإضافة إلى المقابلات الشخصية التي تعقد مع قادة المنظمة والعاملين بها، كان فريق التقييم يقوم بمراجعة المستندات والسجلات الخاصة بالجمعية بما في ذلك محاضر اجتماعات مجلس الإدارة، والحسابات المالية، ونظم إمساك الدفاتر، والتقارير السنوية الخاصة ببرامج وأنشطة المنظمة، وغيرها من السجلات أو المستندات الدالة على أي من الممارسات أو الإجراءات التي تقوم بها الجمعية(٢٠).

ومن هنا نجد أن المركز حرص على مشاركة كل منظمة بشكل نشط وفعال أثناء عملية التقييم حتى تكون على دراية كاملة بكل ما تسفر عنه من نتائج. كما حرص المركز على حصول كل

منظمة على نسخة مستوفاة من أداة التقييم بعد انتهاء عملية التقييم. وكان المركز يقوم بإجراء تقييم مؤسسي سنوي لجميع الجمعيات التي حصلت على منحة منه، وذلك باستخدام نفس الأداة بهدف الوقوف على القدرات المؤسسية الجديدة التي تضاف إلى المنظمة كل عام خلال فترة المنحة، حرصًا من المركز على متابعة التقدم في القدرات المؤسسية للمنظمات المشاركة وتشجيعها ومساعدتها على التخطيط لقدرات مؤسسية جديدة للعام التالي(٢١).

(د) كيفية حساب نتائج الأداة:

تتكون أداة التقييم المؤسسي الخاصة بالمركز من أربعة أقسام رئيسة هي: الحكم الداخلي، والدعوة، والإدارة العامة، والإدارة المالية. يحتوى القسم الأول "الحكم الداخلي" على ٣٦ سؤالًا بما يعادل ٧٩ درجة. أما القسم الثاني "الدعوة" يحتوى على ٧٩ سؤالًا بما يعادل ٩١ درجة. والقسم الثالث "الإدارة العامة" يحتوى على ٦٢ سؤال بما يعادل ٨٢ درجة، وأخيراً القسم الرابع "الإدارة المالية" يحتوى على ٩٢ سؤالًا بما يعادل ١٠٢ درجة. ومن هنا فإن قيمة النتيجة النهائية للأداة بالأقسام الأربعة لها ٣٥٤ درجة.

ولحساب نتيجة قسم الحكم الداخلي، نجد أن هذا القسم يحتوى على نوعين من الأسئلة، الأول تنحصر إجابته في خيارين هما نعم ولا، وعددها ٢٣ سؤالًا، وفي حالة الإجابة بنعم تحسب نقطة لهذا السؤال، أما في حالة الإجابة بلا تعتبر الدرجة (صفر)، أما النوع الثاني من الأسئلة فهي أسئلة تدرجية، وعددها ١٣ سؤالًا وهي عبارة عن مجموعة من الاختيارات، حيث يأخذ كل اختيار درجة معينة تبعًا لعدد الاختيارات، فالسؤال الذي يحتوى على ٦ خيارات يأخذ كل خيار درجة معينة (١ : ٦)، وفي حالة اختيار الجمعية لإحدى الإجابات تسجل الدرجة التي تقابل هذا الاختيار. فعلى سبيل المثال إذا تم اختيار الإجابة رقم ٣ تسجل ثلاث نقاط لهذا السؤال عند حساب النتيجة النهائية لقسم الحكم الداخلي.

ولحساب النسبة المئوية لقسم الحكم الداخلي، بعد أن يتم الإجابة على الأسئلة الخاصة به وعددها ٣٦ سؤال، يتم قسمة الدرجة التي أخذتها الجمعية على ٧٩ "الدرجة النهائية للقسم" ثم يتم ضرب الناتج في (١٠٠)، ويكون الناتج هو النسبة المئوية لمستوى الحكم الداخلي في الجمعية.

ويوضح الجدول رقم (٩) النسب المئوية القصوى التي يمكن أن تحصل عليها الجمعية لكل قسم من أقسام الأداة تبعًا لقيمة درجات كل قسم. حيث يتضح من الجدول (٩) أن النسبة المئوية لقسم الحكم الداخلي (٢٢.٣%)، والنسبة المئوية لقسم الدعوة (٢٥.٧%)، والنسبة المئوية لقسم الإدارة العامة (٢٣.٢%)، والنسبة المئوية لقسم الإدارة المالية (٢٨.٨%).

وقد استهدف المركز أن يحصل كل قسم من أقسام الأداة على نسبة مئوية متساوية، بحيث يأخذ كل قسم ٢٥% كنسبة متساوية (معدلة). وللحصول على هذه النتيجة تم القيام بعملية حسابية يتم فيها القيام بقسمة النسبة المئوية المعدلة (٢٥%) على النسبة المئوية الحقيقية للقسم. {على سبيل المثال فيما يتعلق بقسم الحكم الداخلي(٢٥ ÷ ٢٢.٣ = ١.١٢)}، والناتج هو المعامل الضربي للحصول على النتيجة المعدلة.

*** مثال توضيحي**

بفرض أن الجمعية (أ) كانت نتائج تقييمها ٣٩ درجة في قسم الحكم الداخلي، و٤٢ في قسم الدعوة، و٣٠ في قسم الإدارة العامة، و٦٥ في قسم الإدارة المالية، نجد أن إجمالي درجاتها (١٧٦) من ٣٥٤ درجة. هذه هي النتائج الفعلية بعد تطبيق الأداة والإجابة على أسئلتها، ولكن نظرًا لاختلاف عدد الأسئلة في كل قسم، يتم ضرب الناتج الفعلي للقسم في المعامل الضربي الخاص به حتى يتم الحصول على ناتج يعبر عن وزن نسبي متساو لكل قسم مع باقي الأقسام. فمثلاً نتيجة قسم الحكم الداخلي (٣٩ × ١.١٢ = ٤٤) إذن الـ ٤٤ هي النتيجة المعدلة لقسم الحكم الداخلي. ويوضح الجدول رقم (١٠) النتائج المعدلة لمحاور أداة التقييم المؤسسي، حيث نجد هنا النتيجة النهائية الحقيقية (Raw Score) هي ١٧٦ من إجمالي ٣٥٤ درجة، أما النتيجة المعدلة

(Adjusted Score) بعد استخدام المعامل الضربي هي ١٧٣ من إجمالي ٣٥٤ درجة. وتجدر الإشارة إلى أن المركز كان يعتد ويعتمد النتيجة النهائية المعدلة وليس النتيجة الحقيقية حرصًا منه على إعطاء وزن نسبي متعادل (٢٥%) لكل قسم من أقسام الأداة الأربعة في ظل اختلاف عدد الأسئلة في كل قسم من الأقسام.

ومن هذا العرض لمحتوى أداة التقييم المؤسسي الخاصة بالمركز، يتضح لنا أنها تستجيب لكافة العناصر المتفق عليها والمؤشرات الأساسية المتعلقة بتقييم الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات، التي تم عرضها فى الجزء المتعلق بالدراسات السابقة من مقدمة الدراسة. فمن واقع جهود الباحثين تم استخلاص مجموعة من العناصر المشتركة في تعريف الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية هي المساءلة والشفافية والمشاركة ووضوح الأدوار. وقد تضمنت أداة التقييم المؤسسي التي أعدها المركز جميع هذه العناصر الأربعة، كما تتفق الأداة في توجهاتها الرئيسة مع الأداة المماثلة التي استخدمتها هيئة كير الدولية، وأداة برنامج التنمية بالمشاركة الكندي PDP. ونتناول في الجزء التالي نتائج التقييم القبلي والبعدي الذي قام به المركز باستخدام أداة التقييم المؤسسي.

(٣) نتائج التقييم الذي قام به المركز:

تتناول هذه النقطة نتائج التقييم القبلي والبعدي الذي قام به أعضاء فريق العمل بمركز خدمات المنظمات غير الحكومية باستخدام أداة التقييم المؤسسي الخاصة بالمركز.

أـ نتائج التقييم القبلي الذي قام به المركز:

يتناول الجزء التالي نتائج التقييم القبلي الذي قام به المركز، حيث توضح مجموعة من الجداول العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثل العلاقة بين الموقع الجغرافي للجمعية ونسبة التقييم القبلي لمستوى الحكم الداخلي، والعلاقة بين مجال عمل الجمعية ونسبة التقييم القبلي لمستوى الحكم الداخلي، والعلاقة بين نوع المنحة وعدد الشركاء. ويتناول الجدول رقم (١١) العلاقة بين الموقع الجغرافي للجمعية ونسبة التقييم القبلي لمستوى الحكم الداخلي حيث أوضحت تقارير التقييم القبلي وجود علاقة بين الموقع الجغرافي للجمعية ونسبة التقييم القبلي لمستوى الحكم الداخلي بها، حيث يتضح من الجدول رقم (١١) أنه **فيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في الوجه البحري**، نجد أن ٣.٥% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٢٠ :٣٠%)، و٣.٥% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤٠%)، و٥٩% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و١٧% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٥١ :٦٠%)، وأخيرًا ١٧% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٦١ :٧٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في الوجه القبلي، نجد أن ٤% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٢٠ :٣٠%)، و٢٥% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤٠%)، و٤٢% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و٢٥% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٥١ :٦٠%)، وأخيرًا ٤% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٦١ : ٧٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في القاهرة الكبرى، نجد أن ٤% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٢٠ : ٣٠%)، و٣١% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤٠)، و٢٧% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، وأخيرًا ٣٨% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٥١ :٦٠%). ولم تحصل أي جمعية من جمعيات القاهرة الكبرى على نسبة تتجاوز الـ٦٠% في التقييم القبلي لمستوى الحكم الداخلي فيها.

ويتضح لنا من الجدول (١١) حصول جمعيات الوجهين البحري والقبلي على نسب تقييم لمستوى الحكم الداخلي أعلى من جمعيات القاهرة الكبرى، حيث لم تحصل أي جمعية من

جمعيات القاهرة الكبرى على نسب تقييم تتراوح ما بين ٦١ : ٧٠%، على حين حصلت خمس جمعيات من الوجه البحري وجمعية واحدة من الوجه القبلي على نسب تقييم قبلي تتراوح ما بين ٦١ : ٧٠ %، فهناك بعض الجمعيات في القاهرة الكبرى لا يسير العمل بها بقدر عال من الجدية نظراً لضعف نظم المتابعة والرقابة على العاملين وعدم الانتظام في عقد اجتماعات مجلس الإدارة بسبب انشغال أعضائه، وكذلك اجتماعات الجمعية العمومية. حيث أنشئت العديد من الجمعيات الأهلية في محافظات القاهرة الكبرى - ليس بغرض مباشر لتنمية مجتمعاتها المحلية - ولكن بهدف تحقيق مصالح وأهداف شخصية والسعي للحصول على منح من الجهات الممولة للجمعيات الأهلية، في حين يتسم سير العمل في بعض جمعيات الوجهين القبلي والبحري بالجدية، فعلى الرغم من أن بعض الجمعيات الأهلية في الوجهين القبلي والبحري تتسم بالطابع العائلي وضعف قيمة المؤسسية، إلا أن هناك الكثير من هذه الجمعيات تمثل نموذجًا ناجحًا لدور الجمعيات الأهلية في خدمة مجتمعاتها المحلية، حيث قد يوفر الطابع العائلي في هذه الجمعيات نوع من الرقابة المباشرة في العمل، ولكن ليس معني ذلك التقليل من أهمية قيمة المؤسسية في نجاح عمل الجمعيات الأهلية حيث أن ارتباط المؤسسة بشخص واحد أو عائلة واحدة يقلل من فرص الاستمرارية لنشاط هذه المؤسسة، ولكن نظرًا للثقافة السائدة في بعض محافظات الجمهورية والعلاقات المباشرة بين أفرادها، الأمر الذي يشكل نوعاً من المساءلة للقائمين على العمل في الجمعية، واختبار مدى مصداقيتها ونجاحها في خدمة أفراد المجتمع المحلي. ولكن تبقى المؤسسية عنصر مهم في تحقيق نجاح واستمرارية عمل الجمعيات الأهلية وبخاصة في المحافظات التي لا تنتشر فيها الثقافة العائلية ولا تتوافر فيها العلاقات المباشرة.

ومن ناحية أخرى يوضح الجدول رقم (١٢) عن العلاقة بين مجال عمل الجمعية ونسبة التقييم القبلي لمستوى الحكم الداخلي للجمعية، حيث يتضح أنه **فيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال التنموي**، نجد أن ٤% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٢٠ :٣٠%)، و١٩% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤٠%)، و٥٥% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، وأخيرًا ٢٢% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٥١ :٦٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الحقوقي، نجد أن ١٧% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤٠%)، و٣٣% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ : ٥٠%)، وأخيرًا ٤٤% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٥١ :٦٠%)، وأخيرًا ٦% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٦١ :٧٠%).

و**فيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الخدمي**، نجد أن ٤% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٢٠ : ٣٠%)، و١٦% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ : ٤٠%)، و٣٨% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و٢١% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٥١ :٦٠%)، وأخيرًا ٢١% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٦١ :٧٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الحقوقي التنموي، نجد أن ٥٠% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤٠%)، و٥٠% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ :٥٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في مجال التوعية، نجد أن ٥٠% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٢٠ : ٣٠%)، و٥٠% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤١%).

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الرعائي، نجد أن ٥٠% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤٠%)، و٥٠% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ :٥٠%).

وفيما يتعلق بالاتحادات النوعية والإقليمية، نجد أن ٢٥% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٣١ :٤٠%)، و٢٥% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، وأخيرًا ٥٠% منها تراوحت نسب التقييم القبلي لها ما بين (٥١ :٦٠%).

ويتضح لنا من الجدول السابق تفّوق الجمعيات الخدمية عن مثيلاتها الحقوقية في التقييم القبلي لمستوى الحكم الداخلي بها، حيث حصلت جمعية واحدة فقط على نسب تقييم قبلي تتراوح ما بين ٦١ : ٧٠% لمستوى الحكم الداخلي، في حين حصلت خمس جمعيات خدمية على نسب تقييم تراوحت بين ٦١ : ٧٠%، وهو أمر جدير بالملاحظة والوقوف عليه، حيث إن الجمعيات الحقوقية التي يفترض أن تحصل على أعلى نسب تقييم لمستوى الحكم الداخلي بها، تفّوقت عليها الجمعيات الخدمية والتنموية، حيث إن هناك العديد من الجمعيات الحقوقية التي تم إنشاؤها لتحقيق أهداف ومصالح شخصية أكثر منها للدفاع عن حقوق فئة معينة من فئات مجتمعاتها المحلية، مما أدى إلى ضعف القيم والممارسات الديمقراطية في الكثير من الجمعيات الحقوقية المصرية.

وبصفة عامة، نجد أن ٤% من إجمالي الجمعيات (٧٩ جمعية) كانت نسبة التقييم القبلي لمستوى الحكم الداخلي فيها تتراوح ما بين(٢٠ :٣٠ %)، و٢٠% من إجمالي الجمعيات كانت نسبة التقييم القبلي لها تتراوح ما بين (٣١ :٤٠%)، و٤٢% من إجمالي الجمعيات كانت نسبة التقييم القبلي لها تتراوح ما بين (٤١ :٥٠%)، و٢٦% من إجمالي الجمعيات كانت نسبة التقييم القبلي لها تتراوح ما بين (٥١ :٦٠%)، وأخيرًا ٨% من إجمالي الجمعيات كانت نسبة التقييم القبلي لها تتراوح ما بين (٦١ :٧٠%).

وللتعرف على رد فعل المركز في حالة حصول الجمعية على نسبة منخفضة في التقييم القبلي؟ تم التوصل من خلال المقابلات مع مسئولي المركز(٢٢) إلى أن المركز لم يشترط حصول الجمعية على نسبة معينة في التقييم القبلي حتى يستمر في تقديم الدعم الفني والمالي لها، بل سعى المركز لتدعيم قدرات الجمعيات الضعيفة أكثر من الجمعيات القوية تطبيقاً لمقولة "لا يحتاج الأصحاء إلى طبيب، بل المريض"، بالإضافة إلى أن المركز أخذ في اعتباره أن مجال الحكم الداخلي الديمقراطي يعتبر أحد المجالات الحديثة نسبيًا على الجمعيات الأهلية في مصر، فكان من المتوقع أن تكون نسب التقييم القبلي ضعيفة إلى حد ما.

إلا أن الأمر اختلف نسبيًا فيما يتعلق بالمنح الكبيرة مثل منح دعم الشراكة المدنية "CAP"، ومنح التطوير المؤسسي "IDG"، حيث حرص المركز على توافر حد أدنى من القدرات المؤسسية في الجمعيات التي تحصل على هذا النوع من المنح، حتى يضمن المركز قدرة الجمعية على إدارة أموال المنحة بشكل سليم وفعال، لأن المبالغ التي تحصل عليها الجمعية في هذا النوع تكون كبيرة، بالإضافة إلى تعدد الشركاء في هذا النوع من المنح. ولابد أن تكون الجمعية لديها القدرات اللازمة كجمعية وسيطة بين المركز والجمعيات الشريكة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من أمثلة للجمعيات الضعيفة التي تلقت منحًا صغيرة من المركز استطاعت من خلالها تطوير قدراتها المؤسسية لتصل بها إلى الحد الذي مكنها من الحصول على منح كبيرة في وقت لاحق من المركز. فعلى سبيل المثال حصلت الجمعية المصرية لمكافحة العمى بالقاهرة على منحة الدعم الجزئي للعمل المدني CAM، ثم حصلت على منحة التير المؤسسي IDG، كما حصلت جمعية تنمية المجتمع المحلي بطبلوها – محافظة المنوفية - على منحة الدعم الجزئي للعمل المدني CAM، ثم حصلت على منحة التطوير الكثف للقدرات ICDG.

كما أن هناك العديد من أمثلة للجمعيات الشريكة التي استطاعت تطوير قدراتها المؤسسية من خلال كونها جمعية شريكة في إحدى المنح التي حصلت عليها جمعية أخرى، ثم تقدمت هذه الجمعية الشريكة مباشرة إلى المركز ونجحت في الحصول على إحدى المنح الكبيرة المقدمة من المركز. فعلى سبيل المثال كانت جمعية رواد البيئة بالاسكندرية إحدى الجمعيات الشريكة للمكتب

العربي للشباب والبيئة عند حصوله على منحة دعم الشراكة المدنية CAP تحت عنوان "شارع البيئة" خلال الفترة من أغسطس ٢٠٠٢ حتى يوليو ٢٠٠٤، ثم حصلت الجمعية على منحة التطوير المؤسسي IDG مباشرة من المركز خلال الفترة من أغسطس ٢٠٠٣ حتى مارس ٢٠٠٥، تحت عنوان "شبكة بالهنا والشفا". كما أوضحت تقارير التقييم القبلي وجود علاقة بين نوع المنحة التي تحصل عليها الجمعية وعدد الشركاء، وهو ما يوضحه الجدول رقم (١٣) الذي يعبر عن العلاقة بين نوع المنحة وعدد الشركاء، حيث يتضح أنه **فيما يتعلق بمنح دعم الشراكة المدنية**، نجد أن ١٠% منها تراوح عدد الشركاء فيه ما بين ١ : ٣ شركاء، و٦٠% منها تراوح عدد الشركاء فيه ما بين ٤ : ٦ شركاء، وأخيرًا ٣٠% منها تراوح عدد الشركاء فيه ما بين ٧ : ١٠ شركاء.

وفيما يتعلق بمنح التطوير المؤسسي، نجد أنه ١٥% منها لم يكن للجمعيات التي حصلت على هذا النوع من المنح أى شركاء، و١٧% منها تراوح عدد الشركاء ما بين ١: ٣ شركاء، و٦٠% منها تراوح عدد الشركاء ما بين ٤: ٦ شركاء، وأخيرًا ٨% منها تراوح عدد الشركاء فيه ما بين ٧: ١٠ شركاء.

وفيما يتعلق بمنح الدعم المؤسسي، نجد أن ٦% منها لم يكن للجمعيات التي حصلت على هذا النوع من المنح أى شركاء، و٦% منها تراوح عدد الشركاء ما بين ١: ٣ شركاء، و٥٠% منها تراوح عدد الشركاء ما بين ٤: ٦ شركاء، و٣٢% منها تراوح عدد الشركاء ما بين ٧: ١٠ شركاء، وأخيرًا ٦% منها كان عدد الشركاء فيه يزيد عن ١٠ شركاء.

وأخيراً فيما يتعلق بمنح التطوير المكثف للقدرات، نجد أنه لم يكن لدى الجمعيات التي حصلت على هذا النوع من المنح أية شركاء، وذلك نظرًا للطبيعة الخاصة بهذا النوع من المنح التي تتمثل في أنها تهدف بصورة أساسية إلى رفع القدرات المؤسسية للجمعية التي تحصل عليها فقط لا غير، دون تحقيق أية أهداف أخرى مثل دعم أنشطة المشاركة أو التشبيك مع جمعيات أخرى تعمل في نفس مجالها.

وبشكل عام يتضح لنا من الجدول رقم (١٣) وجود علاقة قوية بين نوع المنحة وعدد الشركاء، حيث اتسمت المنح الكبيرة، مثل منح التطوير المؤسسي IDG، ومنح دعم المؤسسي ISG، بكثرة عدد الشركاء،ويرجع ذلك إلى طول المدة الزمنية لهذه المنح، وكبر حجم المبالغ المخصصة لها، بالإضافة إلى تعدد أنشطة وأهداف هذا النوع من المنح.
ويتناول الجزء التالي نتائج التقييم البعدي لمستوى الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات بعد التدخلات التي قام بها المركز أثناء فترة المنح.

ب- نتائج التقييم البعدي الذي قام به المركز:
يقوم هذا الجزء بتناول نتائج تقييم الجمعيات بعد تلقيها الدعم المالي والفني من المركز، حيث يتم استعراض نتائج التقييم البعدي وعلاقته بالموقع الجغرافي للجمعيات، وكذلك العلاقة بين نسبة التقييم البعدي ومجال عمل الجمعية.

ولكن قبل البدء في استعراض نتائج التقييم البعدي، يجدر بنا التعرف على أشكال وصور التدخلات التي قام بها المركز في مجال تدعيم الحكم الداخلي الديمقراطي للجمعيات، حيث وضع مركز خدمات المنظمات غير الحكومية ضمن اهتماماته في مجال تقديم الخدمات التدريبية والمعونات الفنية للجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني في مصر، أن تكون هناك أولوية خاصة للعمل في مجال تنمية مهارات وأنظمة الحكم الداخلي لتلك الجمعيات والمنظمات. وبالتالي قام المركز بتطوير برامج خاصة تتناسب مع المجتمع المصري ومع المتغيرات الحديثة المؤثرة على الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني. وعمل المركز على تقديم خدماته في هذا المجال إلى العديد من الجمعيات الأهلية وإلى باقي مؤسسات المجتمع المدني بمختلف الطرق.

وفي هذا الإطار قام المركز بتقديم الأنشطة والخدمات التالية(٢٣):

١- التدريب المباشر: "Direct Training"

يُقصد بهذا التدخل قيام المركز بعقد دورات تدريبية متخصصة في تطوير أنظمة الحكم الداخلي، وتدريب أعضاء مجالس الإدارات وغيرهم من الفئات المختصة على كيفية الوصول إلى أفضل صور الحكم للمؤسسات الأهلية، وفي هذا الإطار قدم المركز دورات تدريبية في المجالين التاليين:

- المبادئ والوسائل الأساسية لتحقيق أفضل نظام داخلي للحكم في المنظمات الأهلية غير الحكومية.
- كيفية بناء وتعبئة مجتمع الجمهور الأساسي الذي تعمل من أجله المنظمة أو الجمعية.

ويقوم بهذه الأنشطة مجموعة من أعضاء فريق العمل بالمركز المتخصصين في هذا المجال، ويستغرق البرنامج التدريبي الواحد مدة تتراوح ما بين ٣ : ٥ أيام، ويعقب كل برنامج تدريبي مجموعة من الزيارات الميدانية للجمعيات يقوم بها أعضاء فرق الدعم الفني اللازم لتطبيق المفاهيم والمهارات التي تم اكتسابها أثناء البرنامج التدريبي، بالإضافة إلى ذلك كان المركز مسئولاً عن إعداد المادة العلمية الخاصة بالبرنامج التدريبي الخاص بالحكم الداخلي، مع مراعاة تحديث هذه المادة العلمية سنويًا، ومن أهم النقاط التي تمت إضافتها جزء كبير يتعلق بالفساد أو ما يطلق عليه "الممارسات غير الأخلاقية للجمعيات الأهلية"، وجزء آخر عن ما يسمى ب"الحوكمة الالكترونية".

٢- الدعم الفني: "Technical Support"

سعى المركز إلى توفير مجموعة من المتخصصين لمساعدة الجمعيات والمؤسسات في إحداث التطوير اللازم في نظام الحكم الداخلي للمؤسسة. ويُقصد بهذا التدخل قيام فرق الدعم الفني TAP Team "Technical Assistance Package team" التابعة للمركز بزيارات ميدانية إلى الجمعيات عقب كل برنامج تدريبي لمساعدتها على تطبيق المعارف والمهارات التي تم اكتسابها أثناء فعاليات البرنامج التدريبي، إلى جانب متابعة قيام الجمعية بتطبيق وتنفيذ الإرشادات التي تلقتها أثناء التدريب ومن فرق الدعم الفني على أرض الواقع. وبالإضافة إلى ذلك سعى المركز إلى بناء قدرات الهيئات التي تقوم بتقديم التدريب والدعم الفني في هذا المجال لباقي الجمعيات والمنظمات الأهلية.

٣- الأدلة الإرشادية "How To Manuals"

وهي عبارة عن مجموعة من الكتيبات الصغيرة قام بإعدادها فريق العمل بالمركز، كل حسب تخصصه، وتهدف هذه الكتيبات إلى مساعدة صانعي القرار والعاملين بالجمعية على تطبيق مجموعة من المهارات المتعلقة بتدعيم القدرات المؤسسية بالجمعية، وأصدر المركز ما يقرب من ٢١ كتيبًا، بعض هذه الكتيبات تناول مجموعة من المهارات المتعلقة بتفعيل الحكم الداخلي الديمقراطي مثل كيفية التجهيز لعقد اجتماع مجلس إدارة، وكيفية إعداد بيان برسالة الجمعية، وكيفية القيام بانتخابات مجلس الإدارة، ...

٤- الأوراق البيضاء "White Papers"

وهي عبارة عن مجموعة من الأوراق التلخيصية لكيفية تطوير القدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية، حيث قام متخصصو الحكم الداخلي بالمركز بإعداد ورقة تلخيصية تتكون من أربع

صفحات، تحتوى على مجموعة من الإرشادات لتفعيل الحكم الداخلي بالجمعية، ويتم توزيعها على الجمعيات لرفع وعيها وإرشادها في هذا الشأن.

٥- تدريب المدربين في مجال الحوكمة "الحكم الداخلي" TOT In Good Governance

يُقصد بهذا التدخل القيام بعقد دورات تدريبية متخصصة لإعداد كوادر من المدربين المتخصصين في مجال الحكم الداخلي الديمقراطي بالجمعيات الأهلية، حيث اتضح من خلال المقابلات مع أحد مسئولي المركز أن جزءًا كبيرًا من أموال المنحة كان يخصص لتدريب بعض ممثلي الجمعيات الحاصلة على المنح في مجال الحكم الداخلي. وقد أصبح العديد من متلقي هذه التدريبات من أشهر مدربي الحكم الداخلي في ساحة التدريب في المجتمع المدني. ويمتد البرنامج التدريبي الواحد لمدة ٢٥ يوماً ولكن غير متتابعة.

٦- الموائد المستديرة "Round Tables"

وهي عبارة عن اجتماعات يتم فيها دعوة أحد المتخصصين في قضايا المجتمع المدني والجمعيات الأهلية، حيث يحضر هذا الاجتماع ممثلو الجمعيات للاستفادة من خبرات هؤلاء المتخصصين والخبراء في تطوير جمعياتهم وتنمية قدراتها التنظيمية، بالإضافة إلى ذلك كان يتم عرض ورقة علمية متخصصة في الموضوع الرئيسي للمائدة، وقد كان موضوع الحكم الداخلي الديمقراطي موضوعًا رئيسيًا للعديد من هذه الاجتماعات، وتم تقديم عدد من الأوراق العلمية حول هذا الشأن. وقد اعتاد المركز على تنظيم هذه الاجتماعات أسبوعياً في يوم محدد سلفًا وهو "يوم الثلاثاء".

وبالإضافة إلى ما سبق، كان هناك مجموعة من الأنشطة التي لا تنسب إلى المركز مباشرة، ومنها على سبيل المثال قيام مجموعة من الجمعيات الأهلية بمحافظة أسيوط - التي نجحت في الحصول على منح من المركز- بتنظيم وعقد مؤتمر عن الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية، حيث تم توجيه الدعوة إلى ممثلي عدد كبير من الجمعيات الأهلية بالمحافظة، ومجموعة من المتخصصين في مجال الحكم الرشيد بالجمعيات الأهلية، واستهدف المؤتمر استعراض خبرات هذه الجمعيات في مجال الحكم الداخلي وأهم المهارات التي تم اكتسابها من فرق الدعم الفني التابعة لمركز خدمات المنظمات غير الحكومية أثناء فترة المنحة، وأثر التدخلات والأنشطة التي قام بها المركز على مستوى وحالة الحكم الداخلي في هذه الجمعيات، فمثل هذه الأعمال لا تنسب إلى المركز مباشرة، ولكن نستطيع القول بأنها إحدى نتائج أو مخرجات الدعم الذي قدمه المركز للجمعيات الأهلية بمحافظة أسيوط.

وفيما يلي عرض لأهم نتائج التقييم البعدي للجمعيات، حيث توضح الجداول الآتية العلاقة بين الموقع الجغرافي ونسبة التقييم البعدي لمستوي الحكم الداخلي في الجمعية من ناحية، والعلاقة بين الموقع الجغرافي ونسبة التقدم الحادث في مستوى الحكم الداخلي بها من ناحية أخرى، والعلاقة بين مجال عمل الجمعية ونسبة التقييم البعدي لمستوي الحكم الداخلي في الجمعية من ناحية، والعلاقة بين مجال عمل الجمعية ونسبة التقدم الحادث في مستوى الحكم الداخلي بها من ناحية أخرى. ويوضح لنا الجدول رقم (١٤) أهم مؤشرات العلاقة بين الموقع الجغرافي ونسبة التقييم البعدي لمستوي الحكم الداخلي في الجمعية. حيث يتضح أنه **فيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في الوجه البحري**، نجد أن ٢٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و٢٨% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٥١ :٦٠%)، و٣٨% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٦١ : ٧٠%)، وأخيرًا ١٤% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٧١ :٨٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في الوجه القبلي، نجد أن ١٧% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و٢٥% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٥١ :

٦٠%)، و٣٣% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٦١ : ٧٠%)، وأخيرًا ٢٥% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٧١ : ٨٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في القاهرة الكبرى، نجد أن ٨% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٣٠ :٤٠)، و٢٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و٢٤% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٥١ :٦٠%)، و٤٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٦١ : ٧٠%)، وأخيرًا ٨% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٧١ :٨٠%). ويوضح لنا الجدول رقم (١٥) العلاقة بين الموقع الجغرافي ونسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بها، حيث يتضح لنا أنه **فيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في الوجه البحري،** نجد أن ٤٥% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٤١% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ و٢٠%، وأخيرًا ١٤% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ و٣٠%.

وفيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في الوجه القبلي، نجد أن ٣٨% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٣٣% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%، و٨% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%، وأخيرًا ٢١% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها تزيد عن ٣٠%.

وفيما يتعلق بالجمعيات الأهلية في القاهرة الكبرى، نجد أن ٤٠% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٥٦% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%، وأخيرًا ٤% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%.

وتؤكد لنا نتائج الجدولين السابقين تفّوق جمعيات الوجهين البحري والقبلي على جمعيات القاهرة الكبرى، حيث حصلت ست جمعيات من الوجه القبلي وأربع جمعيات من الوجه البحري على نسب تقييم تتراوح ما بين ٧١ : ٨٠% لمستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بها بعد التدخلات التي قام بها المركز، في حين لم تحصل سوى جمعيتين من جمعيات القاهرة الكبرى على نسب تقييم بعدي تتراوح ما بين ٧١ : ٨٠%. الأمر الذي يعكس مدى حرص جمعيات الوجهين البحري والقبلي على الاستفادة من تدخلات وأنشطة دعم المركز، ورغبتها الحقيقية في إحداث مستوى عال من التقدم والتطور بشكل يفوق جمعيات القاهرة الكبرى.

كما لم تحصل أى جمعية من جمعيات الوجهين البحري والقبلي على نسبة تقييم بعدي تقل عن ٤٠%، في حين حصلت جمعيتان من جمعيات القاهرة الكبرى على نسب تقييم بعدي تتراوح ما بين ٣٠ : ٤٠% لمستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بها، الأمر الذي يوضح عدم استفادة بعض جمعيات القاهرة الكبرى من التدخلات والمجهودات التي قام بها المركز أثناء فترة المنحة.

ويؤكد على نفس الأمر الجدول رقم (١٥)، حيث إن هناك أربع جمعيات من جمعيات الوجه البحري وجمعيتين من الوجه القبلي قد تقدم مستوى الحكم الداخلي بها بنسب تتراوح ما بين ٢١ : ٣٠%، في حين لم تتقدم سوى جمعية واحدة من جميعات القاهرة الكبرى بنسب تتراوحت ما بين ٢١ : ٣٠%، حيث اتسمت نسب تقدم جمعيات القاهرة الكبرى بالانخفاض.

كما تقدمت خمس جمعيات من الوجه القبلي بنسب تزيد عن ال٣٠%، في حين لم تتقدم أي جمعية من جمعيات القاهرة الكبرى بنسبة تزيد عن ٣٠%، الأمر الذي يشير إلى جدية والتزام جمعيات الوجه القبلي وتطلعها إلى تطوير وتحسين أسلوب ونظم العمل بها بشكل يفوق جمعيات

الوجه البحري من ناحية، وجمعيات القاهرة الكبرى من ناحية أخرى، وإن ظلت جمعيات الوجه البحري أفضل حالاً من مثيلاتها في القاهرة الكبرى.
ويوضح لنا الجدول رقم (١٦) العلاقة بين مجال عمل الجمعية ونسبة التقييم البعدي لمستوى الحكم الداخلي لها، حيث يتضح أنه **فيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال التنموي**، نجد أن ٤% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٣٠ :٤٠%)، و١٩% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و٣٣% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٥١ :٦٠%)، و٢٢% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٦١ :٧٠%)، وأخيرًا ٢٢% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٧١ :٨٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الحقوقي، نجد أن ١٧% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و٢٧% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٥١ : ٦٠%)، و٥٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٦١ :٧٠%)، وأخيرًا ٦% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٧١ :٨٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الخدمي، نجد أن ١٦% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و١٦% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٥١ : ٦٠%)، و٥٤% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٦١ :٧٠%)، وأخيرًا ١٣% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٧١ :٨٠%).

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الحقوقي التنموي، نجد أن ١٠٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٦١ :٧٠%).
وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في مجال التوعية، نجد أن ٥٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٣٠ :٤٠%)، و٥٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٤١ :٥٠%).
وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الرعائي، نجد أن ٥٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٤١ :٥٠%)، و٥٠% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٥١ :٦٠%).
وفيما يتعلق بالاتحادات النوعية والإقليمية، نجد أن ٣٣% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٥١ :٦٠%)، و٦٧% منها تراوحت نسب التقييم البعدي لها ما بين (٧١ :٨٠%).

<u>وبصفة عامة</u>، نجد أن ٣% من إجمالي الجمعيات (٧٩ جمعية) كانت نسبة التقييم البعدي لمستوى الحكم الداخلي فيها تتراوح ما بين (٣٠ :٤٠%)، و١٩% من إجمالي الجمعيات كانت نسبة التقييم البعدي لها تتراوح ما بين (٤١ :٥٠%)، و٢٦% من إجمالي الجمعيات كانت نسبة التقييم البعدي لها تتراوح ما بين (٥١ :٦٠%)، و٣٧% من إجمالي الجمعيات كانت نسبة التقييم البعدي لها تتراوح ما بين (٦١ :٧٠%)، وأخيرًا ١٥% من إجمالي الجمعيات كانت نسبة التقييم البعدي لها تتراوح ما بين (٧١ :٨٠%).

يعبر الجدول رقم (١٧) عن العلاقة بين مجال عمل الجمعية ونسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي في الجمعية، حيث يتضح لنا أنه **فيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال التنموي**، نجد أن ٣٣% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٤٨% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%، و١١% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%، وأخيرًا ٨% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها تزيد عن ٣٠%.

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الحقوقي، نجد أن ٣٩% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٥٠% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم

الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%، وأخيرًا ١١% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%.

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الخدمي، نجد أن ٥٤% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٢٩% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%، و٨.٥% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%، وأخيرًا ٨.٥% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها تزيد عن ٣٠%.

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الحقوقي التنموي، نجد أن ٥٠% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%، و٥٠% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها تزيد عن ٣٠%.
وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في مجال التوعية، نجد أن ٥٠% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٥٠% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%.

وفيما يتعلق بالجمعيات العاملة في المجال الرعائي، نجد أن جميعها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%. **وفيما يتعلق بالاتحادات الإقليمية والنوعية،** نجد أن جميعها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%.

وتؤكد لنا نتائج الجدول رقم (١٦) تقدم الجمعيات الخدمية والتنموية على الجمعيات الحقوقية، حيث حصلت ١٣ جمعية خدمية على نسب تقييم بعدي تتراوح ما بين ٦١ : ٧٠ % لمستوى الحكم الداخلي بها، في حين حصلت تسع جمعيات حقوقية فقط على نسب تتراوح ما بين ٦١ : ٧٠%، كما حصلت ست جمعيات تنموية وثلاث جمعيات خدمية على نسب تقييم تتراوح ما بين ٧١ : ٨٠%، في حين لم تحصل سوى جمعية حقوقية واحدة فقط على نسب تقييم تتراوح ما بين ٧١ : ٨٠%. وهو الأمر الذي يؤكد لنا للمرة الثانية ضعف القيم والممارسات الديمقراطية لدى بعض الجمعيات الحقوقية في أسلوب الإدارة الداخلي، وهو الأمر الأولى أن يُتبع داخل الجمعيات الحقوقية أكثر منه داخل الجمعيات الخدمية والتنموية. ويؤكد على نفس الأمر نتائج الجدول رقم (١٧) ففي حين حصلت جمعيتان من الجمعيات التنموية وجمعيتان من الجمعيات الخدمية على نسب تقدم تزيد عن ٣٠%، لم تحصل أي جمعية من الجمعيات الحقوقية على نسب تقدم تزيد عن ٣٠%. ويوضح الجدول رقم (١٨) العلاقة بين نوع المنحة ونسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بالجمعية. حيث يتضح لنا أنه **فيما يتعلق بمنح دعم الشراكة المدنية،** نجد أن ٣٠% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٥٠% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%، وأخيرًا ٢٠% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%.

وفيما يتعلق بمنح التطوير المؤسسي، نجد أن ٥٥% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٤٢.٥% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ :٢٠%، وأخيرًا ٢.٥% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%.

وفيما يتعلق بمنح الدعم المؤسسي، نجد أن ٤٠% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٣٣% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ١٠ : ٢٠%، و٧% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%، وأخيرًا ٢٠% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها تزيد عن ٣٠%.

وأخيراً، **فيما يتعلق بمنح التطوير المكثف للقدرات،** نجد أن ٨% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها أقل من ١٠%، و٥٤% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم

الداخلي بها ما بين ١٠ : ٢٠%، و٢٣% منها تراوحت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها ما بين ٢١ :٣٠%، وأخيرًا ١٥% منها كانت نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بها تزيد عن ٣٠%.

ويؤكد لنا الجدول رقم (١٨) ارتباط نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي للجمعية بنوع المنحة التي حصلت عليها، حيث تراوحت نسب التقدم في مستوى الحكم الداخلي لحوالي ٥٤% من منح التطوير المكثف للقدرات ما بين ١٠ : ٢٠%، حيث ركز هذا النوع من المنح على تطوير القدرات المؤسسية للجمعية بشكل رئيسي أكثر من تركيزه على دعم مبادرات العمل المدني والمشاركة والتشبيك وقضايا الدعوة بالإضافة إلى أن ١٥% من منح التطوير المكثف للقدرات قد حققت نسب تقدم تزيد عن ٣٠%، في حين لم تحقق أي منحة من منح دعم المشاركة المدنية أو منح التطوير المؤسسي نسب تقدم لمستوى الحكم الداخلي تزيد عن ٣٠%. حيث تم إصدار هذا النوع من المنح نظرًا للحاجة الفعلية للجمعيات الأهلية لتطوير قدراتها المؤسسية، فقد أصدر المركز هذا النوع من المنح بناء على ملاحظات فرق الدعم الفني التي أشارت إلى حاجة الجمعيات التي حصلت على منح الدعم الجزئي للعمل المدني إلى تطوير قدراتها المؤسسية، حيث اتسمت منح الدعم الجزئي للعمل المدني بقصر مدتها وعدم تركيزها على دعم الحكم الداخلي في الجمعيات.

ومن هنا نستطيع القول بأن نوع المنحة كان أحد العوامل المؤثرة على مستوى التقدم الحادث في مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بالجمعية، حيث تباينت الفترات الزمنية للمنح وحجم الأموال المخصصة لكل نوع من أنواع المنح. فقد حققت منح الدعم المؤسسي نسب تقدم عالية في مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي للجمعيات التي حصلت على هذا النوع من المنح بسبب طول فترتها الزمنية وكبر حجم الأموال المخصصة لها، بالإضافة إلى اختلاف أهداف كل منحة ومدى حاجة الجمعية إلى دعم قدراتها المؤسسية ومدى استجابتها وتعاونها مع فرق الدعم الفني التابعة للمركز، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية اعتماد المركز على نتائج التقييم القبلي للجمعية التي توضع على أساسها خطة تطوير قدرات الجمعية المعنية، حيث تعد نتائج هذا التقييم هي الأساس الذي تبني عليه فرق الدعم الفني بالمركز الخطة الخاصة بتطوير القدرات المؤسسية لكل جمعية على حدة.

استخلاصات عامة:

توضح لنا نتائج الجداول السابقة الخاصة بنتائج التقييم القبلي والبعدي الذي قام به المركز مجموعة من الاستنتاجات العامة أهمها تفّوق جمعيات الوجهين القبلي والبحري عن جمعيات القاهرة الكبرى، الأمر الذي يؤكد على التزام وجدية جمعيات الوجهين القبلي والبحري بشكل يفوق التزام جمعيات القاهرة الكبرى، بالإضافة إلى اختلاط النشاط التطوعي بالأجر والمكسب في جمعيات القاهرة الكبرى بشكل أكبر من جمعيات الوجهين القبلي والبحري. حيث تدعم ثقافة الوجه القبلي مفاهيم ودوافع التطوع بشكل أكبر من ثقافة مواطني العاصمة، ففي ظل الكثافة السكانية العالية في محافظات القاهرة الكبرى وضعف الشفافية وعدم معرفة قطاع عريض من الرأي العام في المجتمع بطبيعة النشاط الذي تقوم به العديد من جمعيات القاهرة الكبرى، إضافة إلى نظام العمل الفوقي الذي لا يهتم كثيرًا بإشراك الفئات المستفيدة وطبيعة الوضع الاقتصادي والمستوى الثقافي وأنماط العلاقات السائدة بين الجمعيات الأهلية وبين المجتمع الذي تعمل في إطاره، هنا يمكن القول بأن التطوع وإن كان سائدًا كثقافة إلا أن تفعيله يتطلب آليات عملية تقوم بها الجمعيات تجاه المجتمع.

كما اتضح من نتائج التقييم القبلي والبعدي تفّوق الجمعيات الخدمية والتنموية على الجمعيات الحقوقية، الأمر الذي يوضح أن الكثير من الجمعيات الحقوقية في مصر يسودها طابع الاحتراف والعمل بأجر، فعلى الرغم من أن الجمعيات الحقوقية بمفهومها العام تحاول ربط حقوق الإنسان

بمختلف مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومحاولتها القيام بعمل تنويري، والعمل على رفع مستوى الوعي الحقوقي والسياسي لمختلف الفئات الاجتماعية وتمكينها من الدفاع عن مصالحها والتعبير عن آرائها وقضاياها ونشر ثقافة سياسية حديثة تبلور وعي الأفراد بممارساتهم الديمقراطية(٢٤)، إلا أن الكثير من هذه المنظمات يضعف فيها تطبيق تلك الممارسات الديمقراطية في أسلوب إدارتها ونظم العمل بها.

ويتناول المبحث القادم تقييم أثر الأنشطة والمشروعات التي قام بها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية في مجال دعم الحكم الداخلي الديمقراطي.

ثانياً: تقييم أثر الأنشطة والمشروعات التى قام بها المركز فى مجال تدعيم الحكم الداخلى الديمقراطى

تُعد الجمعيات الأهلية مثل باقي مؤسسات المجتمع المدني، مجالًا حيًا لتطبيق ومعايشة الديمقراطية في المجتمع، كما يعد نمط ممارسة الديمقراطية داخل الجمعيات الأهلية أحد العوامل التي تقود عملية التحول الديمقراطي في المجتمع.

وتُعرف الديمقراطية كنظام سياسي أو كشكل من أشكال الحكم بأنها حكم الشعب لنفسه بصورة جماعية، وعادة ما يكون ذلك عبر حكم الأغلبية عن طريق نظام للتصويت والتمثيل النيابي. ولكن في الحقيقة نجد أن مفهوم الديمقراطية يتجاوز المعني السياسي فالديمقراطية بمعناها العام هي طريقة في الحياة، يستطيع من خلالها كل فرد أن يتمتع بتكافؤ الفرص، وبخاصة عندما يشارك في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، وهي بالمعنى الأضيق المُطبق على مستوى الجمعية الأهلية تعنى "الفرصة التي تتيحها الجمعية لأعضائها للمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات في النواحي المختلفة لنشاط وعمل الجمعية". ويتضمن هذا المفهوم للديمقراطية الداخلية على مستوى الجمعية مجموعة من المعايير، وهذه المعايير تترجم بدورها إلى معتقدات وقيم وسلوكيات وأفعال.

وقد عمل مركز خدمات المنظمات غير الحكومية على تقديم الخدمات التدريبية والمعونات الفنية اللازمة لتطبيق تلك السلوكيات والمعايير والقيم في الجمعيات الأهلية في مصر لتعزيز وتطوير أنظمة الحكم الداخلي الديمقراطي بها. وقام بتطوير برامج خاصة تتناسب مع الجمعيات الأهلية بما يتلاءم مع واقع المجتمع المصري. ويتناول هذا المبحث تقييم أثر الأنشطة والمشروعات التي قام بها المركز في مجال تدعيم الحكم الداخلي بالجمعيات من خلال التأكد من استمرار الأثر الإيجابي للدعم الذي تلقته مجموعة من الجمعيات من المركز، عن طريق اختبار مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي لدى عينة من الجمعيات ومقارنته بالنتائج التي توصل إليها المركز بعد فترة عمله مع الجمعية.

(١) الخصائص العامة لعينة الدراسة:

نسعى في هذا الجزء إلى التأكد من مدى استمرار الأثر الإيجابي للأنشطة والمشروعات التي قام بها المركز في مجال دعم الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات الأهلية، عن طريق اختبار مستوى الحكم الداخلي لدى عينة من الجمعيات ومقارنته بنتائج التقييم البعدي الذي قام به المركز. وتتكون عينة الدراسة من ست جمعيات أهلية تتوزع جغرافيًا كالتالي (٢) من الوجه البحري، و(٢) من الوجه القبلي، و(٢) من القاهرة الكبرى.
وقد تم الاعتماد على معيارين أساسيين في اختيار مفردات العينة، هما:

١- المعيار الأول "المعيار الجغرافي"
قد تم اختيار جمعيتين من محافظات الوجه البحري، واثنتين من محافظات الوجه القبلي، واثنتين من محافظات القاهرة الكبرى. حتى تكون العينة ممثلة لجميع المناطق الجغرافية التي قام المركز بالتعامل مع الجمعيات الأهلية بها.

٢- المعيار الثاني "مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بالجمعية"
حيث تم التمييز بين الجمعيات ذات الأداء القوي بتلك التي تجاوز مستوى الحكم الداخلي فيها نسبة الـ٥٠% بعد التدخلات والدعم الذي تلقته من المركز، أما الجمعيات ذات الأداء الضعيف هي الجمعيات التي لم يتجاوز مستوى الحكم الداخلي بها نسبة الـ٥٠% حتى بعد التدخلات التي قام بها المركز.

وقد انعكس هذا أيضًا في نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي بالجمعية. فعلى سبيل المثال نجد أن الجمعيات ذات الأداء القوي تجاوزت فيها نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي الـ١٥%

عند مقارنة نتائج التقييم البعدي بنتائج التقييم القبلي (وأحيانًا الـ٣٠% في بعض الجمعيات مثل جمعية تنمية المجتمع المحلي بالمنصورة بمحافظة بني سويف إحدى جمعيات عينة الدراسة)، أما في الجمعيات ذات الأداء الضعيف فنجد أن نسبة التقدم في مستوى الحكم الداخلي لم تتجاوز الـ١٠%. ويعطينا الجدول رقم (١٩) بياناً بجمعيات عينة الدراسة التي تم اختيارها وفق المعيارين السابقين.

(٢) أدوات الدراسة:

بما أن الهدف من الدراسة الميدانية هو التأكد من مدى استمرار الأثر الإيجابي للدعم الذي تلقته الجمعيات من المركز. فقد قامت الباحثة باستخدام نفس أداة التقييم المؤسسي التي استخدمها المركز لتوحيد أساس المقارنة بين نتائج التقييم البعدي الذي قام به المركز ونتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة، وإلى جانب استخدام الأداة اعتمدت الباحثة على أسلوب المشاهدة والملاحظة والحرص على التأكد من صحة الإجابة على الأسئلة الواردة في الأداة من خلال الاطلاع على مجموعة من التقارير ومحاضر الاجتماعات الخاصة بمجلس الإدارة والجمعية العمومية وتقارير الإنجازات الدورية بما يدعم مصداقية الإجابة على الأسئلة الواردة في الأداة. كما حرصت الباحثة على التعرف على أهم أوجه الاستفادة التي اكتسبتها الجمعيات في مجال الحكم الداخلي أثناء فترة المنحة وتلقيها الدعم من المركز، وهو ما سيرد في الخاتمة.

(٣) الاستنتاجات العامة للدراسة:

يوضح الجدول رقم (٢٠) نسب التقييم الميداني الذي قامت به الباحثة بالمقارنة مع نتائج التقييم البعدي الذي قام به مركز خدمات المنظمات غير الحكومية. حيث يتضح من الجدول استمرار الأثر الإيجابي للدعم الذي تلقته مفردات العينة من مركز خدمات المنظمات غير الحكومية في مجال الحكم الداخلي الديمقراطي، حيث تعكس نتائج الدراسة الميدانية عدم وجود جمعية واحدة انخفض لديها مستوى الحكم الداخلي، بل ارتفع مستوى الحكم الداخلي في جميع مفردات العينة بنسب تتراوح ما بين ٢ : ٣٠%. حتى الجمعيات منخفضة الأداء -وفقًا لنتائج المركز- ارتفع مستوى أدائها، مما يعكس استفادة الجمعيات في كل المناطق الجغرافية وعلى اختلاف مجال عملها من الخدمات التدريبية وصور الدعم الفني الذي حصلت عليها خلال فترة تعاملها مع المركز.

وإذا أردنا النظر تفصيليًا في نتائج الدراسة، والتعرف على نتائج كل عنوان فرعي من العناوين الفرعية المتعلقة بالحكم الداخلي في أداة التقييم المؤسسي، يوضح لنا الجدول رقم (٢١) مدى التقدم أو التراجع الحادث في عناصر الحكم الداخلي الديمقراطي في الجمعيات طبقًا لأداة التقييم المؤسسي التي استخدمها المركز.حيث يتضح لنا أن بعض الجمعيات من عينة الدراسة قد سجلت ارتفاعا في تطبيق بعض عناصر الحكم الداخلي، وهناك بعض العناصر التي شكلت انخفاضا في تطبيقها لدى بعض الجمعيات ، على حين كان هناك ثبات في تطبيق بعض العناصر .

وفيما يتعلق بعناصر التقدم فقد تمثلت في عنصر وضوح الهدف، حيث سجلت جميع الجمعيات في الدراسة الميدانية تقدمًا ملحوظًا في عنصر وضوح الهدف فيما يتعلق بكتابة وطباعة بيان برسالة الجمعية وعرضها على أعضاء الجمعية العمومية وأعضاء مجلس الإدارة وتضمينه في التقارير السنوية للجمعية.

وكذلك اتضح أن عنصر الشفافية من أكثر عناصر الحكم الداخلي التي تأثرت به الجمعيات تأثرًا إيجابيًا بالدعم الذي تلقته من المركز حتى بعد انتهاء فترة العمل معه، حيث اتضح من الدراسة الميدانية استمرار الأثر الإيجابي للدعم الذي تلقته الجمعيات في هذا الشأن، حيث سجلت جميع مفردات العينة بنسبة ١٠٠% تقدمًا في مستوى عنصر الشفافية لديها. وتجدر الإشارة إلى أنه اتضح من خلال المقابلات التي تم القيام بها أثناء الزيارات الميدانية مع مديري ورؤساء مجالس إدارات الجمعيات أن أحد أهم الأمور المستفادة من خلال التعامل مع المركز كانت دعم قيم الشفافية بصفة عامة، وبصفة خاصة قيم الشفافية في الأمور المالية، والإعلان عن مصادر التمويل وكيفية إدارة المنحة.

وفيما يتعلق بعنصر المساءلة، اتضح أيضًا أن معظم مفردات العينة بنسبة ٨٣% قد سجلت تقدماً في مستوى المساءلة بالجمعية، في حين سجلت جمعية واحدة فقط ثباتاً في مستوى عنصر المساءلة لديها وهي جمعية الحرية لتنمية المجتمع المحلي بالإسكندرية، وتعبر هذه النسب عن نجاح المركز في دعم قيم المساءلة داخل الجمعيات الأهلية التي تلقت دعمًا منه.

وفيما يتعلق بمدى وضوح أدوار أعضاء مجلس الإدارة، اتضح أن ٨٣% من مفردات العينة سجلت ارتفاعًا في مستوى ووضوح أدوار الأعضاء، بينما ١٧% فقط انخفض لديها مستوى وضوح أدوار أعضاء مجالس إدارتها.

وفيما يتعلق بالثبات في تطبيق بعض عناصر الحكم الداخلي فقد اتضح من خلال عنصر المشاركة، حيث تبين أن معظم مفردات العينة بنسبة ٨٣% قد شهدت ثباتًا في مستوى المشاركة بالجمعية. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الثبات كان عند مستويات متقدمة - وليست منخفضة- ، متمثلة في ارتفاع نسبة توازن مشاركة النوع الاجتماعي في عملية صنع القرار، وانتظام عقد

اجتماعـات مجـالس الإدارة والجمعيـة العموميـة وإعـداد جـداول الأعمـال وتوثيـق محاضـر الاجتماعات، على حين سجلت جمعية واحدة فقط ارتفاعًا في مستوى عنصر المشاركة لديها.

وأخيراً.. **فيما يتعلق بمدى توازن النوع الاجتماعي في الجمعيات**، نجد من واقع نتائج الدراسة الميدانية أن المركز قد نجح في إقناع العديد من الجمعيات الأهلية بأهمية مشاركة المرأة في عملية صنع القرار، وكذلك تكوين لجان لتوعية المجتمعات المحلية بأهمية مشاركة المرأة. وكذلك تبين من الزيارات الميدانية للجمعيات أن كل جمعية لديها لجنتان أو أكثر ترأسها سيدة. واتضح من نتائج الدراسة الميدانية أن ٨٣% من مفردات العينة كان لديها ثبات في نسبة توازن النوع الاجتماعي بها عند مستويات متقدمة، و١٧% من الجمعيات ارتفع لديها نسبة توازن النوع الاجتماعي بها.

وقد انخفضت نسبة تمثيل القاعدة الشعبية، حيث اتضح أن ٥٠% من مفردات العينة قد انخفض لديها مستوى تمثيل القاعدة الشعبية، مما يعكس ارتباط اهتمام قدر كبير من الجمعيات بالقاعدة الشعبية لها بفترة تعاملها مع المركز، في حين أن ١٧% من الجمعيات شهدت ثباتًا في مستوى تمثيل القاعدة الشعبية، وعلى الجانب الآخر نجد أن ٣٣% من مفردات العينة قد ارتفع لديها مستوى تمثيل القاعدة الشعبية وهذا في إحدى جمعيات الوجه البحري وإحدى جمعيات الوجه القبلي.

كما انخفض مستوى عنصر تداول السلطة بنسبة ٣٣% من مفردات العينة وبخاصة الجمعيات الممثلة للوجه القبلي مما يعكس ارتباط الجمعيات والمنظمات بشخص واحد في هذه المنطقة الجغرافية، **على حين ارتفع مستوى عنصر تداول السلطة لنحو ٥٠%** من إجمالي مفردات العينة، ويلاحظ أن هذه الجمعيات حتى أثناء فترة تعاملها مع المركز لم تستطع الوصول إلى مستويات متقدمة من عنصر تداول السلطة بها، حيث كانت تقف عند حد تغيير عضو أو اثنين على الأكثر خلال آخر ثلاثة أعوام. في حين ١٧% من مفردات العينة سجلت ثباتًا في مستوى عنصر تداول السلطة.

ومن خلال المقابلات تم الاعتماد على أسلوب المشاهدة والملاحظة والإطلاع على محاضر اجتماعات مجلس الإدارة والجمعية العمومية وتقارير الإنجازات السنوية الخاصة بأنشطة الجمعيات المبحوثة، كما تم الحصول على نسخة من أداة التقييم المؤسسي التي قامت إحدى جمعيات العينة بإعدادها اقتداءاً بالمركز في إعداد أداة التقييم المؤسسي الخاصة به، كما تم الإطلاع على الهيكل التنظيمي للجمعية للتأكد من مدى تطبيق الجمعية لمبدأ التوازن في النوع الاجتماعي خاصة فيما يتعلق برئاسة اللجان التابعة لمجال إدارات الجمعيات المبحوثة، ومن خلال المقابلات التي تم القيام بها مع عدد من مديري ورؤساء مجالس إدارات الجمعيات والعاملين بها، تبين أن أهم أوجه الاستفادة من الدعم الذي قدمه المركز للجمعيات في مجال الحكم الداخلي الديمقراطي، تمثلت فيما يلي:

١. القدرة على التعبير عن الغرض من إنشاء الجمعية عن طريق إعداد بيان مكتوب برسالة الجمعية وآخر يتعلق برؤيتها، مع ضرورة أن يتسم كل بيان بالوضوح والتحديد، وكذلك ضرورة عرضه على أعضاء مجلس الإدارة والجمعية العمومية والتصديق عليه بالاقتراع.

٢. ضرورة أن يكون لدى الجمعية خطة إستراتيجية يتم العمل وفقًا لها وللجدول الزمني الخاص بها.

٣. ضرورة وضع نظام للعمل في الجمعية، عن طريق وضع مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة سلفًا، متمثلة في ضرورة إعداد دليل للسياسات والإجراءات للجمعية.

٤. ضرورة ربط النظام المالي بالنظام الإداري.

٥. فكرة التقييم المؤسسي للجمعية، حيث استفاد الكثير من الجمعيات من التقييم الذاتي الذي قامت به أثناء تعاملها مع المركز، وأوضح الكثير من مديري الجمعيات أن نتائج التقييم الذي قام به المركز وكذلك خطة تطوير القدرات المؤسسية التي تم إعدادها، أسهمت إلى حد كبير في تقديم وصف عام للقدرات التنظيمية لكل جمعية، وكذلك إرشادها وتعرفها على أهم نقاط الضعف التي تواجهها، وكذلك أهم الأولويات التي يجب أن تسعى الجمعية للاهتمام بها.
بالإضافة إلى ذلك تبنت إحدى الجمعيات فكرة التقييم المؤسسي كأسلوب عمل لها عند تعاملها مع الجمعيات الأخرى، وهي جمعية تنمية الأسرة والمجتمع المحلي بالفيوم، حيث قامت الجمعية بإعداد أداة للتقييم المؤسسي خاصة بها، تقوم بتطبيقها قبل التعامل مع أي جمعية أخرى تشترك معها في إحدى أنشطتها.

٦. رفع الوعي بأهمية تفعيل دور المرأة ودعم مشاركتها في أنشطة الجمعية وكذلك في عملية صنع القرار، وكذلك توعية المجتمعات المحلية وأعضاء مجالس إدارات الجمعيات وأعضاء الجمعيات العمومية بأهمية توازن النوع الاجتماعي.
٧. ضرورة تفعيل اللجان التابعة لمجالس الإدارات، حيث أوضحت العديد من مفردات العينة أن لديها مجموعة من اللجان لم تمارس دورها على أرض الواقع إلا بعد تلقيها للدعم من فرق الدعم الفني التابعة للمركز.

٨. أهمية دعم قيم المساءلة والشفافية في أعمال الجمعية، وبخاصة فيما يتعلق بالأمور المالية.

٩. الاستفادة من برامج التعلم بالإرشاد والمعايشة التي كان يعقدها المركز للجمعيات المستفيدة.

****

الخـاتمة

تقييم تجربة المركز ومقترحات تفعيل الحكم الداخلي في الجمعيات الأهلية

تـرتبط دراسـة الحكـم الـداخلي الـديمقراطي فـي الجمعيـات الأهليـة باعتبارهـا أحـد المكونـات الرئيسية للمجتمع المدني ارتباطاً مباشراً بقضـية التحـول الـديمقراطي وذلك بحكم اتفاق جمهرة الباحثين أن زيادة بروز دور المجتمع المدني هو أحد المؤشرات الدالـة التحـول الـديمقراطي من ناحية، ودور المجتمع في التنمية من ناحية أخرى.

وتتـأثر منظمـات المجتمـع المـدني بالسـياق السياسـي والثقـافي والاجتمـاعي والاقتصـادي الـذي تتواجد فيه، وتعاني مما يعاني منه، ومن ثم فإن السعي لإرساء قواعد وممارسات الحكم الجيد فـي المجتمع ككل هو العامل الرئيسي الحاكم لتطبيق منظومة الحكم الجيد على كل المستويات بما فيها قطاع المجتمع المدني ومنظماته. وعلى الرغم من وجود العديد من السلبيات والعوائق التـي قد تعترض تطبيق مبادئ وقواعد الحكم الجيد إلا أننا لمسنا فـي هذه الدراسـة مـا يدعونا إلـى التفاؤل حيث نجحـت تجربـة مركـز خـدمات المنظمـات غيـر الحكوميـة إلـى حد بعيد فـي إقنـاع قيـادات الجمعيـات الأهليـة بأهميـة تفعيل آليـات الحكـم الـداخلي الـديمقراطي فـي مؤسسـات منظمـاتهم، وبالإضافة إلى التبني الفعلي لممارسات الحكم الداخلي الديمقراطي في العديد من هذه الجمعيات.

ولقد أسفرت جهود مركز خدمات المنظمات غير الحكومية خلال الفترة من ٢٠٠٠ : ٢٠٠٥ عن نتائج ملموسة في قطاع المنظمات الأهلية المصرية، حيث عمل المركز علـى تحقيق أهدافه التي تتمثل في إعداد المنظمات الأهلية المصرية لمواجهة التحديات التي تواجهها والتعرف علـى إمكانياتها ووضعها في محيط المجتمع السليم، وفي هذا الإطار أدرك المركز ضرورة القيام بعدة أنشطة أساسية حتـى يتمكن من دعم وتطـوير قطـاع المنظمـات الأهليـة فـي مصـر، حيث شـهدت الأعوام الخمسة من عمر المركز زيادة ملحوظة في حجم التشبيك بين المنظمـات الأهليـة وتبـادل الخبرات والتدريب، كما عمل المركز علـى دعم نـوع جديد من المنظمـات التـي تعمل علـى دعم غيرها من المنظمات، واتبع المركز عدة سبل لتشجيع انتهاج أسلوب التشبيك في قطاع المنظمات الأهليـة. وقـد تضـمنت تلـك السـبل التـدريب فـي مجـال التشـبيك والاتصـالات وتنظـيم وإعـداد المؤتمرات، وبدا ذلك واضحًا في هياكل المنح التي قدمها المركز للجمعيات.

وفيما يتعلق بدعم القدرات التنظيمية للجمعيات الأهلية انصب اهتمام المركز على جانبي التدريب والدعم الفني. وينبع هذا الاتجاه من رغبة المركز في توفير المعرفة للمستفيدين من الجمعيات، بحيث تتمكن فيما بعد من القيام بالنشاط منفردة، ولذلك تناولت ورش العمل والدورات التدريبية موضوعات الحكم الداخلي والإدارة والتخطيط وكيفية وضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذ البرامج. فقد أعطى المركز الأولوية لتمويل البرامج التي تحتوي على خطة محددة لبناء القدرات وكان ذلك من العناصر الأساسية المكملة فيما يخص توفير الموارد اللازمة لبناء القدرات والتدريب. بل قام المركز بصرف عددًا من المنح الصغيرة والكبيرة التي خصصت فقط لأنشطة بناء القدرات، ومن ذلك المنحة التي صرفت تحت عنوان "منح التطوير المكثف للقدرات ICDG" لمدة ١٢ شهرًا، والتي صرفت للمنظمات الأهلية متوسطة الحجم الراغبة في دعم قدراتها المؤسسية حتى تتمكن من جذب المنح وإدارتها. وقد عملت الجمعيات الحاصلة على المنح على الاستفادة من التمويل من خلال تطوير مواردها البشرية والنظم المالية، كما قامت بتحسين السياسات والإجراءات الداخلية بالإضافة إلى غيرها من أنشطة بناء القدرات.

ولقد أسفرت نتائج التقييم الميداني الذي قامت به الباحثة خلال هذه الدراسة عن استفادة الجمعيات إلى حد كبير في تطوير وبناء قدراتها التنظيمية، الأمر الذي أسهم في استمرارية عمل هذه المنظمات اعتمادًا على نفسها حتى بعد انتهاء فترة التدريب والمنحة من المركز.

وفيما يتعلق باستمرارية أثر نشاط المركز، عمل المركز من خلال كافة جهوده في مجال بناء القدرات المؤسسية على رفع وعي المنظمات نفسها بأهمية تطوير قدراتها واعتبار ذلك جزءًا ًلا يتجزأ من نظام العمل نفسه من أجل تحقيق الاستمرارية. ومن هذا المنطلق عمل المركز على توفير برامج تدريبية بديلة تهدف إلى إعداد كوادر مؤهلة من المدربين القادرين على تنفيذ الدورات التدريبية في مجال بناء القدرات المؤسسية للجمعيات، حتى يمكن استمرار هذا النشاط الهام بعد انتهاء تمويل المركز. وبالفعل تخرج من برامج إعداد المدرب التي قام بها المركز بعقدها حوالي ٨٧ مدرباً تلقوا خلال الدورات تدريبًا حول إدارة المنظمات الأهلية والإدارة المالية في المنظمات والتشبيك والنوع الاجتماعي. كما قام المركز بإعداد سلسلة من حزم البرامج الشاملة التي تتضمن المواد التدريبية التي تتناول موضوعات إدارة الموارد البشرية، وإدارة البرامج، وإدارة المتطوعين، والإدارة التنفيذية، وإدارة ورش العمل والمؤتمرات، والاستمرارية المالية، وتصميم المشروعات، والحكم الداخلي.

ومن أهم أنشطة المركز التي اتسمت آثارها بالاستمرارية، إصداره لمجموعة من الكتيبات أو الدلائل الإرشادية التي تقدم مجموعة من التعليمات والإرشادات الأساسية للمنظمات حول بعض القدرات والممارسات التنظيمية مثل كيفية إعداد المؤتمرات والدورات التدريبية، وكيفية توظيف المنظمات الوسيطة، وكيفية الإعداد اجتماع مجلس الإدارة، وكيفية تكوين وتفعيل الهيكل التنظيمي للجمعية، ... حيث مازالت هذه الأدلة تُستخدم لدى الكثير من الجمعيات منها الجمعيات الخاصة بعينة الدراسة الميدانية. كما ذكرت جميع مفردات عينة الدراسة استمرار استفادتها من أداة التقييم المؤسسي الخاصة بالمركز في عملية التقييم الذاتي الذي تقوم به الجمعيات سنويًا للتعرف على مستوى التقدم في قدراتها وممارساتها التنظيمية، حيث تقوم الجمعية باستخدام نتائج تطبيق الأداة في وضع الخطة السنوية للبرامج التدريبية للجمعية والعاملين بها.

وفيما يتعلق بكيفية اختيار الجمعيات المستفيدة من أنشطة المركز، فقد حرص المركز على توفير عنصر التنافس بين الجمعيات المتقدمة وحصولها على فرص متكافئة في الحصول على المنح، في ظل نظام عمل يتسم بالشفافية، بالإضافة إلى عدم إهماله لأوراق المفهوم التي لم تُقبل خلال خطوات فحص المشروعات المقدمة من الجمعيات، حيث حرص المركز على إعادة إرسال أوراق المفهوم غير المقبولة إلى الجمعيات مرة أخرى وإرفاق قائمة من التعديلات المقترحة معها حتى تأخذها الجمعية بعين الاعتبار في حالة التقدم مرة أخرى للجولات القادمة من المنح. كما حرص المركز على التأكد من أهلية الجمعيات التي وقع عليها الاختيار لتلقي المنح من المركز، عن طريق إرسال قائمة بأسماء الجمعيات المختارة إلى وزارة التضامن الاجتماعي للتأكد من أهليتها القانونية لتلقي المنح.

وفيما يتعلق بالإدارة المالية للمنح، التزم المركز بتوفير سبل دقيقة لمتابعة وتقييم عمل الجمعيات للتأكد من التزام الجمعيات بتنفيذ أهداف المنح، وإدارة أموالها بشكل سليم، ولم يتردد المركز في إلغاء التعاقد مع بعض الجمعيات التي صدر منها مخالفات مالية في إدارة المنحة. كما حرص مركز خدمات المنظمات غير الحكومية على الوصول إلى أغلب محافظات جمهورية مصر العربية، حيث استفادت العديد من الجمعيات من أنشطة وخدمات المركز موزعة على ٢٥ محافظة من محافظات الجمهورية، ولم يقع المركز في منزلق إهمال محافظات صعيد مصر، بل أولى جمعيات الوجه القبلي الكثير من اهتمامه وقام بتقديم الدعم الفني اللازم لجمعيات الصعيد. وعمل المركز على تحقيق استجابات فورية وسريعة لرغبة تلك الجمعيات في التطور، وتحسين نوعية الحياة في مجتماعاتها المحلية.

ونقدم فيما يلي مجموعة من المقترحات بشأن كيفية تفعيل أنظمة الحكم الداخلي الديمقراطي بالجمعيات الأهلية في مصر، لقد أوضحت نتائج الدراسة الميدانية وكذلك العديد من تقارير

التقييم القبلي والبعدي الذي قام به مركز خدمات المنظمات غير الحكومية مجموعة من المثالب وأوجه القصور فيما يتعلق بممارسات الحكم الداخلي الديمقراطي داخل الجمعيات الأهلية في مصر، **منها ما يتعلق بتشكيل مجلس الإدارة،** وعدم تداول المسئوليات القيادية، وسيطرة ظاهرة العائلية على تشكيل العديد من مجالس إدارات الجمعيات، **ومنها ما يتعلق بالقواعد والإجراءات** المنظمة لعمل الجمعيات الأهلية، وعدم وجود دليل للسياسات والإجراءات في العديد من الجمعيات، إلى جانب عدم توعية أعضاء الجمعية العمومية والعاملين بقواعد ونظم العمل المُتبعة بالجمعية، وكذلك عدم الانتظام في عقد اجتماعات مجلس الإدارة، **ومنها ما يتعلق بعنصر المشاركة** مثل عدم إتاحة الفرصة أمام العاملين وأعضاء الجمعية العمومية لإبداء الرأي حول قرارات وجدول أعمال مجلس الإدارة والموضوعات المطروحة في اجتماعات المجلس.
ومنها ما يتعلق بعنصر وضوح الأدوار، حيث لا تقوم أغلب الجمعيات الأهلية في مصر بإعداد بطاقات الوصف الوظيفي للعاملين بالجمعية، وكذلك لا يوجد دليل يتضمن مسئوليات وأدوار مجلس الإدارة. ومنها **ما يتعلق بعملية صنع القرار** داخل الجمعيات الأهلية، حيث لا يتم تسجيل قرارات مجلس الإدارة بالاقتراع الفردي.
ويقوم هذا الفصل بتقديم مجموعة من الآليات والمقترحات لتفعيل أنظمة الحكم الداخلي الديمقراطي داخل الجمعيات الأهلية في مصر.

أولاً: مقترحات تتعلق بتشكيل مجلس الإدارة وكفاءة الأداء:

تعتبر القيادة إحدى المحاور الرئيسة في إدارة جميع المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وكذلك إدارة المنظمات غير الحكومية، إلا أن نمط القيادة في هذه المنظمات يختلف عن مثيلاتها في المؤسسات الخاصة والحكومية، نظرًا لتميز إنتاجها وطبيعة الخدمات التي تقدمها عن باقي المؤسسات[1].
ويتولى إدارة المنظمات غير الحكومية كل من مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (مدير الجمعية)، ويعتبر مجلس إدارة الجمعية هو المسئول الرئيسي عن حسن أداء المنظمة، والتحقق من إنجاز أهدافها المحددة سلفًا، والتأكد من مواءمتها لرؤية ورسالة المنظمة.

وتواجه مجالس إدارات الجمعيات الأهلية في مصر مجموعة من التحديات التي تعوق تحسن أدائها وفاعليتها، منها سيطرة ظاهرة العائلية على تشكيل العديد من مجالس إدارات الجمعيات، حيث يتميز أسلوب عمل تلك المجالس بضعف أو غياب الطابع الرسمي والمؤسسي، كما أن لديها قدرة محدودة فيما يتعلق بالنمو والتوسع. وأيضًا تتسم تلك المجالس بالسلوك الأبوي مما يجعلها غير قادرة على تقديم آليات قيادة ملائمة. ويرتبط بهذه المشكلة أمر آخر وهو عدم تداول المسئوليات القيادية بشكل منتظم، ويصل الأمر إلى إمكانية استمرار شخص واحد في رئاسة مجلس إدارة الجمعية طيلة فترة حياته.
كما تتمثل إحدى الصعوبات في اختلاف وتضارب مصالح أعضاء مجالس إدارات بعض الجمعيات، وبصفة خاصة في حالة وجود أعضاء من خارج المنظمة، والذين قد يكونون ممثلين لشركات أو هيئات لها علاقات عمل مع المنظمة مثل المحاسبين أو المستشارين أو موظفي البنوك. ففي مثل هذه الحالة يثور تساؤل "هل سيقوم هذا العضو بتمثيل مصالح المنظمة غير الحكومية أم مصالح الشركة التي يعمل فيها بشكل أساسي؟"، ولكن في أغلب الأحوال لن يكون هذا العضو في هذه الحالة هو الشخص المناسب لاتخاذ القرار وبخاصةً إذا كان الموضوع له علاقة بخدمات أو منتجات الشركة التي يمثلها.
ومن ضمن المشكلات التي تواجه مجالس إدارات الجمعيات الأهلية في مصر كبر حجم المجلس وعدم التجانس بين أعضائه، مما يزيد من صعوبة أداء مهام المجلس بشكل أمثل، حيث يتطلب

إنجاز المهام إيجاد نوع من الوحدة والاتفاق بين أعضاء المجلس حول رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.

*** المقترحات:**

١- ضرورة إصدار تشريع لمواجهة سيطرة العائلات، ووضع حد أقصى لضم الأشخاص الذين تربط بينهم علاقة قرابة من الدرجة الأولى في تشكيل مجلس الإدارة، بحيث لا تتجاوز نسبتهم ¼ عدد أعضاء المجلس. فالباحثة تدرك أن المجتمع المصري يختلف عن غيره من المجتمعات، حيث يرتبط نجاح العديد من الجمعيات الأهلية في مصر بالعائلات التي تتولى إداراتها وذلك في بعض الحالات، إلا أنه لضمان المؤسسية والاستمرارية يُفضل عدم ارتباط الجمعيات الأهلية أو أي مؤسسة أخرى بفرد واحد أو بعائلة معينة، وذلك ضمان لاستمرارية أنشطة الجمعية.

٢- دعم تداول المسئوليات القيادية عن طريق الانتظام في إجراء انتخابات مجلس الإدارة، ووضع حد أقصى لمدة تولي رئاسة المجلس يتم بعدها تغيير رئيس مجلس إدارة الجمعية، حيث يمكن السماح بإعطاء مدتين كحد أقصى لرئاسة المجلس أي ما يقرب من ثماني سنوات كحد أقصى، وهى فترة معقولة تسمح بتكوين جيل جديد يمكنه أن يتولى إدارة الجمعية، ويُفضل أن يقوم أعضاء مجلس الإدارة بترشيح مجموعة من الأعضاء الجدد لمجلس الإدارة ليحلوا محل الأعضاء الذين انتهت مدتهم أو المستقلين، حيث إن أعضاء مجلس الإدارة هم أقدر الأشخاص على معرفة طبيعة العمل في المنظمة ونوعية الخبرات التي تحتاجها المنظمة. بالإضافة إلى أهمية تحديد فترة العضوية بالمجلس التي يتم بعدها انتقال المسئوليات بين الأعضاء داخل المجلس، بحيث تم إعطاء الفرصة لأكبر عدد من الأعضاء في المشاركة وتداول المسئوليات في أجهزة الحكم.

٣- أهمية تمثيل القاعدة الشعبية داخل مجلس إدارة الجمعية، عن طريق إصدار تشريع يُلزم الجمعية بأن تتضمن عضوية مجلس إدارتها عضوًا واحدًا على الأقل ممثلًا عن مجموعة المستفيدين من أنشطة الجمعية.

٤- أهمية تجانس تشكيل مجلس الإدارة قدر المستطاع، حيث يُفضل اختيار أعضاء مجلس الإدارة ممن يكون لديهم معرفة واتصال سابق بالمنظمة وأهدافها، حيث إن وجود مثل هذا المجلس يقلل الاختلافات في وجهات النظر بين أعضاء المجلس مما يسهل إنجاز مهام المجلس. وفي هذا الشأن نجد أن القانون المصري رقم (٨٤) لسنة ٢٠٠٢، حاول تفادي هذا الأمر وهو إشكالية تضارب المصالح في المواد رقم ٣٠ و ٣٥ و٣٦، ونص على عدم جواز الجمع بين وظيفة في جهة إدارية وعضوية مجلس إدارة أحد الجمعيات، كما نص على عدم جواز اشتراك العضو ذى المصلحة في التصويت فيما يخص القرار المتعلق بها، وكذلك عدم عمل أحد أعضاء مجلس الإدارة بأجر في الجمعية ذاتها.

ثانياً: مقترحات تتعلق بعملية صنع القرار "اتخاذ القرارات في إطار ديمقراطي"

يُقصد بعملية صنع القرار "العملية التي يقوم فيها مسئولو الجمعية بتحديد المشكلات الإستراتيجية والتنظيمية، ثم يقومون بوضع مجموعة من التصورات والبدائل لحل هذه المشكلات، ثم اختيار القرار أو البديل المناسب ومتابعة تنفيذه".

ومما سبق، يتضح لنا أن هناك أربع خطوات أساسية في عملية اتخاذ القرار داخل الجمعية(٢)، يمكن توضيحها على النحو التالي:

١. الخطوة الأولي: تحديد المشكلة.
٢. الخطوة الثانية: إيجاد عدد من الحلول والبدائل.
٣. الخطوة الثالثة: التقييم والاختيار من بين البدائل.
٤. الخطوة الرابعة: التنفيذ وتقييم الحل الذي يتم اختياره.

ويهتم القائمون على عمليات الإدارة باتخاذ القرار الذي يحقق أقصى قدر من المنفعة للجمعية، وتتركز سلطة اتخاذ القرار في يد المدير التنفيذي داخل الجمعية، حيث أوضحت نتائج الدراسة

الميدانية وبعض نتائج تقارير التقييم القبلي والبعدي الذي قام به مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، غياب الديمقراطية عن عملية صنع القرار في العديد من الجمعيات الأهلية في مصر، حيث لا تهتم الكثير من المنظمات عند اتخاذ قراراتها باستخدام أسلوب الاقتراع الفردي، حتى المنظمات والجمعيات التي تقوم باتخاذ قراراتها بطريقة التصويت لا تقوم بتسجيل نتائج هذا التصويت في محاضر الاجتماعات الخاصة بها، كما لا تحرص أغلب الجمعيات على عرض القرارات المهمة (مثل القرارات المتعلقة بتعديل اللائحة الأساسية للجمعية) على أعضاء الجمعية العمومية للتصويت عليها، فيما يلي مجموعة من المقترحات الخاصة بتفعيل عملية اتخاذ القرار في إطار ديمقراطي.

*** المقترحات:**

١. أهمية التزام الجمعيات بالتصويت على قرارات مجلس الإدارة بالاقتراع، وإدراج نتائجه في محاضر الاجتماعات، ويدعم هذا المقترح المادة (٣٨) من القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢، حيث تنص على أنه "يجب أن ينعقد مجلس إدارة الجمعية مرة كل ثلاثة أشهر على الأقل، ولا يكون انعقاده صحيحًا إلا بحضور أغلبية أعضائه، وتصدر قراراته بموافقة الأغلبية المطلقة لعدد الحاضرين ما لم ينص النظام الأساسي على أغلبية أكبر، وعند تساوي الأصوات يرجح الجانب منه الرئيس".

٢. إحالة القرارات المهمة إلى الجمعية العمومية للتصديق عليها بالاقتراع، مع مراعاة أن يتم تحديد مجموعة القرارات المهمة على سبيل الحصر ضمن اللائحة الأساسية للجمعية، حتى لا يتم ترك مجال للخلافات بين أعضاء المجلس حول مدى أهمية القرارات ومدى التزام المجلس بعرض القرار على الجمعية العمومية، فعلى سبيل المثال القرار المتعلق بتعديل اللائحة الأساسية للجمعية يُعد أحد القرارات المهمة التي يجب أن يتم عرضها على أعضاء الجمعية العمومية للتصويت عليها بالاقتراع، وكذلك أي تعديل يطرأ على رسالة ورؤية الجمعية يُعتبر أحد الأمور المهمة التي يجب عرضها على الجمعية العمومية.

٣. ضرورة إتاحة حق الاقتراع والتصويت لجميع أعضاء الجمعية العمومية، والعمل على تسهيل ممارسة حق التصويت، وإعطاء كل صوت وزنًا نسبيًا واحدًا مهما اختلاف عدد الأعضاء.

ثالثاً: مقترحات تتعلق بوضوح الأدوار:

تُدار الجمعيات الأهلية من خلال مجموعة من الأفراد المتطوعين لديهم سلطة جماعية لوضع سياسات الجمعية ومتابعة تنفيذها. ويقوم بتنفيذ أنشطة الجمعية مجموعة من العاملين والموظفين المتفرغين للعمل بالجمعية. وتبرز أهمية أو ضرورة التحديد الواضح لواجبات ومسئوليات كل فرد في الجمعية سواء من أعضاء مجلس الإدارة أو العاملين والموظفين، حيث يساعد هذا التحديد السابق للواجبات والمسئوليات في عملية اختيار الشخص المناسب لشغل منصب ما في الجمعية أو في مجلس إدارتها.

إلا أن الواقع في العديد من الجمعيات الأهلية في مصر يشهد غيابًا للتحديد الواضح لأدوار العاملين بالجمعية وكذلك أعضاء مجالس إدارتها، مما يؤثر سلبًا على فاعلية وكفاءة مجالس إدارات هذه الجمعيات وعلى الأداء العام للجمعية ككل.

*** المقترحات**

١- إعداد بطاقات وصف وظيفي للعاملين بالجمعية، تحتوى هذه البطاقات على بيان محدد بالاختصاصات الوظيفية والمسئوليات والواجبات المتعلقة بشاغل الوظيفة، وموقعه في الهيكل التنظيمي للجمعية، ونظام الاتصالات الخاص لشاغل المنصب أو الوظيفة، ومعايير تقييم أداء

شاغل الوظيفة، وصلاحياته وحقوقه، كما تحتوى على المواصفات والمهارات التي يجب أن تتوافر في شاغل الوظيفة.

٢- إعداد دليل يتضمن مسئوليات وأدوار أعضاء مجلس الأداة، وتعريف وتوجيه الأعضاء الجدد بالمجلس. وفيما يتعلق بالأعضاء الجدد بالمجلس، يقع على عاتق مجلس إدارة الجمعية مسئولية التوجيه السليم لهم، وتوفير المعلومات الأساسية عن المنظمة مثل (رؤيتها ورسالتها، وأهداف المنظمة، والقواعد والإجراءات المنظمة لعمل الجمعية وتاريخها، ومواردها المالية وميزانيتها العمومية، والإطار العام لمسئوليات المجلس، والهيكل التنظيمي للجمعية، ....

٣- إعداد هيكل تنظيمي واضح ومحدد للجمعية، يوضح خطوط الاتصالات ونقل المعلومات، ويوفر الإطار الذي يعمل الأفراد من خلاله وينظم العلاقات بين المستويات الإدارية، ويوفر الرقابة على الأنشطة، ويوضح الأبعاد الرأسية والأفقية للعلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، مع مراعاة تحقيق التوازن في عدد المستويات الإدارية.

رابعاً: مقترحات تتعلق بتفعيل المشاركة:

تُعد المشاركة أحد العناصر الأساسية لمفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي، ويُقصد بها مدى تجاوب أعضاء الجمعية في الأنشطة والبرامج التي تتم داخلها، ويتحقق ذلك من خلال أخذ رأي وإشراك أعضاء الجمعية أثناء عملية صنع القرار، والاهتمام بمناقشة الأمور العامة التي تخص الجمعية ومتابعة تطورات الأنشطة مع الآخرين داخل الجمعية، فكلما زادت مساحة المشاركة ترسخت الديمقراطية الداخلية في الجمعية.

*** المقترحات:**

١- إتاحة اللائحة الأساسية للجمعية الفرصة أمام العاملين وأعضاء الجمعية العمومية لإبداء الرأي حول قرارات وجدول أعمال المجلس والقضايا المطروحة أمامه.

٢- عقد لقاء لأعضاء مجلس الإدارة لتوضيح أهمية الاجتماع الشهري بشكل دوري ومنتظم، وأهمية ذلك في عملية الإشراف ومتابعة لأنشطة الجمعية، وتوعيتهم بأهمية تعزيز مشاركة العاملين بالجمعية وأعضاء الجمعية العمومية.

٣- التخطيط لتنشيط المشاركة الشعبية، وتبني الجمعية لمبادرات زيادة العضوية في الجمعية العمومية، وتتمثل أهمية هذا المقترح في الإسهام في زيادة وعي أفراد المجتمع بدور الجمعية وأنشطتها، وبالتالي إمكانية إشراكهم في تحديد القضايا الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تؤثر عليهم، وتكوين قاعدة تدعم الجمعية تمثل مختلف فئات المجتمع، مما يزيد فرص استمرارية الجمعية وإعطائها قوة نسبية في التأثير على صناع القرار. ومن أساليب تنمية العضوية (القيام بحملة قوية تستهدف تعزيز العضوية – والتسويق عبر التليفون – والعلاقات العامة – الإعلان من خلال وسائل الإعلام – والبريد المباشر- ....).

خامساً: مقترحات تتعلق بوضوح الهدف:

يُعتبر عنصر وضوح الهدف أحد العناصر الأساسية لمفهوم الحكم الداخلي الديمقراطي. ويُقصد به قدرة الجمعية على التعبير عن نفسها وأهدافها. وتُعد رؤية الجمعية ورسالتها إحدى المؤشرات التي تعبر عن مدى وضوح الهدف في الجمعية. حيث يجب أن يكون لدى كل جمعية خطة إستراتيجية تحتوى على رؤية الجمعية ورسالتها والأهداف العامة والغرض من إنشائها. حيث إن كل هذه الأمور تساعد على تركيز جهود أعضاء الجمعية في اتجاه واحد محدد وترشيد استغلال الموارد، كما يسهل تعامل الجهات الخارجية مع الجمعية نظرًا لوجود فلسفة واضحة لها.

*** المقترحات:**

١- أن يكون لدى الجمعية بيان مكتوب برسالتها ورؤيتها.

٢- ضرورة عرض بيان الرسالة على الجمعية العمومية ومجلس الإدارة للتصديق عليهما بالاقتراع، حتى يشعر الجميع بالولاء والانتماء لأهداف الجمعية وغايتها، دون الشعور بأنها شئ مفروض.

سادساً: مقترحات تتعلق بالمساءلة والشفافية:

تزداد أهمية آليات المساءلة والشفافية داخل الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني بصفة عامة، وهناك العديد من الدوافع والأسباب وراء ذلك، وتعد المساءلة والشفافية ضمن محاور الحكم الداخلي الديمقراطي، فالمساءلة هي حق الجمهور الأساسي للجمعية، ومختلف الأطراف المعنية في أن يسأل ويحاسب أعضاء الأجهزة الحاكمة. وعلى أجهزة الحكم إعداد حيثيات مقنعة عن كل قراراتها وسياساتها(٣). ومن ثم يمكن اعتبار المساءلة علاقة تبادلية تربط بين المنظمة غير الحكومية والأطراف التي تعمل بها أو لأجلها(٤).

أما الشفافية فتعني كشف الحقائق والنقاش العام الحر حول تلك الحقائق واطلاع أعضاء المنظمة والعاملين والجمهور العام، والكشف الذاتي عن أوجه القصور في الأداء أو في ممارسات الحكم الداخلي(٥).أو أنها تعني حرية الاطلاع على مفردات سير العمل داخل المنظمة، والوصول إلى البيانات التي تتناول نشاط المنظمة ومصادر تمويلها وعلاقاتها بالمانحين والحكومة والمنظمات الأخرى(٦).

وفيما يتعلق بالقانون المصري في هذا الشأن(٧)، نجد أن القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ يدفع في جانب منه في اتجاه الشفافية على المستوى الداخلي للجمعية والخارجي فيما يتعلق بالجهات الإدارية، حيث إنه في المادة ٢٠ منه يعطي أعضاء الجمعية حق الاطلاع على سجلات الجمعية، كما يعطي نفس الحق للجهات المختصة. وفيما يتعلق بالمساءلة، تنص المادة رقم ٢٦ على إعطاء الحق للجمعية العمومية في النظر في غير المسائل الواردة في جدول الأعمال بموافقة الأغلبية المطلقة لمجموع عدد أعضائها، كما يجب أن يتم إبلاغ الجهات الإدارية بصورة من محضر الاجتماع.

أما على الجانب الآخر فنجد أن هناك مجموعة من المواد في هذا القانون التي قد تمثل عائقًا أمام تطبيق الحكم الرشيد، مثل المواد التي تشترط موافقة الجهة الإدارية بدلاً من الإخطار في بعض الأمور. وفي المادة ٢٣ يعطي الحق للجهات الإدارية في حل الجمعيات، مما يدفع بعض الجمعيات إلى إخفاء بعض ما تقوم به خوفًا من التعرض للعقوبات وهو ما يمثل عائقًا أمام الشفافية وبالتالي القدرة على المحاسبية، حيث نجد العديد من الجمعيات الأهلية في مصر تحرص على إخفاء أي شئ من دفاترها يثير شكوك الجهة الإدارية سواء بالحذف في حالة محاضر الاجتماعات، أو بإعادة التسمية في حالة التقارير المالية. كل هذا يؤدي إلى خلق مناخ من عدم الثقة ويعوق تطبيق الديمقراطية. ومن هنا يمكن أن ينص القانون على سبيل المثال على وجوب نشر ميزانيات المنظمة وإتاحة الاطلاع عليها من قبل الجهات الإدارية المختصة والمجتمع المحلي أو مجموعة المستفيدين من أنشطة الجمعية وممثليهم حتى لا يغيب المجتمع كلاعب أساسي في هذا الشأن.

وفيما يتعلق بالنظام الأوروبي نجد أنه لضمان الشفافية والمساءلة يتم استخدام عددًا من التوجهات، يتمثل التوجه الأساسي منها في تقديم التقارير الروتينية مثل التقارير المالية السنوية وتقارير الإنجازات، بالإضافة إلى إعطاء الحق للجهة الإدارية المختصة أو للحكومة الحق في معاينة مقر الجمعية طبقًا لشروط محددة مثل تقديم إشعار سابق للجمعية، وأن تتم المعاينة خلال ساعات العمل الاعتيادية.

*** المقترحات:**

١- إتاحة محاضر اجتماعات مجلس الإدارة للاطلاع عليها من قبل العاملين وأعضاء الجمعية العمومية.
٢- الإعلان عن مصادر تمويل أنشطة الجمعية.
٣- الانتظام في إصدار تقارير إنجازات الجمعية السنوية، وعرضها على ممثلي القاعدة الشعبية، وإشراك المجتمع كطرف أساسي في متابعة أنشطة الجمعية.
٤- تشجيع الجمعية على إجراء استقصاء سنوي واحد على الأقل حول رضاء الأعضاء، وعرض نتائج هذا الاستقصاء على أعضاء الجمعية العمومية ومجلس الإدارة.
٥- استمرارية ودورية إعداد التقارير المالية التي تعكس نشاط المنظمة بدقة، وعرض هذه التقارير على أعضاء الجمعية العمومية.
٦- وضع الهيئات القضائية كوسيط بين السلطة التنفيذية ومؤسسات المجتمع المدني، بحيث تُتخذ الإجراءات القانونية من خلال اللجوء للسلطة القضائية، مع مراعاة التناسب بين حجم المسئوليات وطبيعة العمل التطوعي من ناحية، وحجم العقوبات من ناحية أخرى.

سابعاً: مقترحات تتعلق بالقواعد والإجراءات:

يُعد إرساء قواعد وإجراءات العمل في أي مؤسسة أحد المحاور الأساسية التي تدعم استمرار نشاط هذه المؤسسة وانتظام العمل بها. وتزداد أهمية هذا المحور في المنظمات غير الحكومية نظرًا لاعتماد العمل الأهلي في جانب كبير منه على العمل التطوعي. ومن ثم تبرز أهمية تحديد مجموعة القواعد والإجراءات التي تحكم العمل داخل كل جمعية أهلية لضمان وضوح الأدوار ومسئوليات الأفراد العاملين، وكذلك نظم العمل المتبعة في الجمعية.

وفي هذا الشأن، نجد أن العديد من الجمعيات الأهلية في مصر تعانى من عدم وضوح قواعد وإجراءات العمل بها. وتتمثل هذه المشكلة بشكل أساسي في عدم امتلاك العديد من الجمعيات الأهلية في مصر دليل للسياسات والإجراءات، ومن ثم لا يكون هناك دراية لدى معظم العاملين بالجمعيات بنظم وقواعد العمل المتبعة في الجمعية مما يزيد من صعوبة تحديد المسئوليات وأداء المهام والواجبات.

*** المقترحات:**

١- قيام الجمعية بصياغة مجموعة القواعد والإجراءات المنظمة للعمل بها في دليل للسياسات والإجراءات خاص بها، يُتاح الاطلاع عليه من قبل أعضاء الجمعية العمومية والعاملين بالجمعية، ويوزع على أعضاء مجلس الإدارة، ويقوم مجلس الإدارة بإعداد هذا الدليل. ودليل السياسات والإجراءات عبارة عن "لائحة كاملة لشئون العاملين تتضمن المستويات المختلفة، ومعايير عملية الاختيار، والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتوصيف الوظائف، ونظام الأجور والمكافآت والأجازات والبدلات ونظم الإشراف، ومعايير تقييم الأداء، وسياسات التنمية الوظيفية والتدريب، وكذلك وضع السياسات والإجراءات الخاصة بكل من الموظفين المعينين والمتطوعين"(٨).

٢- أهمية الانتظام في عقد اجتماعات مجلس الإدارة. وفي هذا الشأن ينص قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم (٨٤) لعام ٢٠٠٢ في المادة ٣٨ منه على أنه "يجب أن ينعقد مجلس إدارة الجمعية مرة كل ثلاثة شهور على الأقل، ولا يكون انعقاده صحيحًا إلا بحضور أغلبية أعضائه. ويُفضل عقد اجتماع مجلس الإدارة شهريًا، مع ضرورة توثيق محاضر هذه الاجتماعات.

٣- عقد جلسة سنوية للأعضاء الجدد بالجمعية العمومية لتعريفهم بقواعد وإجراءات الجمعية، حتى يتسنى للجميع التعرف على القواعد والإجراءات المنظمة للعمل في الجمعية مما يسهل أداء وإنجاز المهام.
٤- يعتبر تقييم فاعلية وكفاءة الجمعيات الأهلية مدخلاً لتحديد قدراتها، وهذا الذي يُعد بدوره طريقًا لتطوير هذه القدرات من خلال أساليب عديدة. وفي ظل تزايد أهمية التقييم الدوري للقدرات المؤسسية للجمعيات الأهلية بصفة عامة، ومستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بصفة خاصة في

الآونة الأخيرة تبرز أهمية أن تتضمن اللائحة الأساسية للجمعية إحدى المواد التي تنص على ضرورة وجوب خضوع الجمعية للتقييم الدوري لقدراتها المؤسسية بما في ذلك مستوى الحكم الداخلي الديمقراطي بها، مرة واحدة كل سنة على الأقل.

ثامناً: مقترحات تتعلق بتوازن النوع الاجتماعي:

النوع الاجتماعي هو أحد المفاهيم التي تهتم بالقضايا المتعلقة بالرجل والمرأة، ويلفت انتباه القائمين على عملية التنمية حتى يسعوا لمعالجة عدم المساواة في العلاقات، عن طريق اتخاذ الإجراءات المناسبة التي تساعد على إحداث التغيير وإلغاء هذه التباينات. كما يهتم بالتوزيع العادل للمزايا بين الرجل والمرأة، والمساواة في علاقات السلطة بين الرجل والمرأة وإبراز المشاركة بينهما في كافة مجالات التنمية(٩).

وتتمثل الأهمية المؤسسية لمبدأ المساواة في النوع الاجتماعي في أن مشاركة جميع فئات المجتمع في العمل داخل المؤسسات الاجتماعية والمنظمات غير الحكومية يعتبر عاملاً مهماً في إنجاح ما تقوم به تلك المؤسسات. ولقد أوضحت معظم نتائج الدراسة الميدانية ونتائج تقارير التقييم القبلي والبعدي التي قام بها المركز استفادة معظم الجمعيات الأهلية التي تعاملت مع المركز من الدعم الفني المقدم في مجال دعم النوع الاجتماعي وتعزيز مشاركة المرأة، إلا أنه في المقابل نجد أن هناك العديد من الجمعيات الأهلية في مصر تعاني من مظاهر ضعف مشاركة المرأة. فعلى سبيل المثال نجد أن د. إيمان حسن(١٠) أوضحت أنه فيما يتعلق بالنوع الاجتماعي في مجالس إدارات المنظمات الأهلية محل الدراسة توصلت نتائج الدراسة إلى ضعف تمثيل الإناث بالمقارنة بتمثيل الذكور حيث أن ٧٩.٣% من المنظمات تمثل الإناث فيها أقل من ٥ أعضاء، وأن ٣.٣ من المنظمات تمثل الإناث فيها أكثر من ١٠ أعضاء وهي ٤ منظمات على مستوى العينة (٢١٢)، في حين أن ٤٤.٦% من إجمالي عدد المنظمات يوجد فيها الذكور ما بين ٥-١٠ أعضاء، وأن ١٥.٧% من المنظمات عدد الذكور فيها أكثر من ١٠ أعضاء. كما يمثل الذكور في ٣٨% من إجمالي عدد المنظمات الأهلية في العينة أقل من ٥ أعضاء. الأمر الذي يعكس ضعف مشاركة النساء في العمل الاجتماعي مقارنة بالذكور، وبخاصة على مستوى القيادات أي مستوى صانعي القرار، الأمر الذي يمكن تفسيره بعدد من الأسباب المرتبطة بالعوامل المجتمعية التي تضعف مشاركة المرأة في المجتمع بصورة عامة.

وفيما يلي مجموعة من المقترحات لدعم توازن النوع الاجتماعي والمشاركة داخل الجمعيات الأهلية في مصر:

١. التأكيد على إبراز أهمية النوع الاجتماعي، والمشاركة داخل اجتماعات الجمعية العمومية، والاهتمام بتشجيع مشاركة المرأة والرجل في تصميم وتنفيذ المشروعات التي تقوم بها الجمعية.
٢. ضرورة أن تتضمن اللائحة الأساسية للجمعية شرط تمثيل المرأة في تشكيل مجلس الإدارة بعضو واحد من العنصر النسائي على الأقل، والعمل على إتاحة الفرصة لتداول السلطة وتفويض المسئوليات بين الرجال والنساء داخل الجمعيات ذاتها.
٣. القيام بتطبيق سياسة متوازنة داخل الجمعيات الأهلية تراعي النوع الاجتماعي، سواء في التعيين أو في التدريب الموجه للعاملين.
٤. تشجيع بناء وتكوين شبكات، وخلق علاقات مشاركة بين الجمعيات الأهلية والمنظمات المختلفة المهتمة بالعمل على تعزيز حالة دور المرأة المصرية في المجتمع.

قائمـة المراجع

أولاً: المصادر الأولية:

١- ماثيو كارينجتون (محرر)، مركز خدمات المنظمات غير الحكومية، "تقرير الإنجازات: ٢٠٠٠: ٢٠٠٥"، (القاهرة: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، تاريخ النشر غير معروف).

2- Save the Children Federation in partnership with America's Development Foundation and Infonex Corp., **NGO Service Center, USAID Grant Agreement No. 263-0268: Final Activity Report**, Unpublished report, August 2005.

٣- تقارير التقييم القبلي والبعدي لعدد ٧٩ جمعية من الجمعيات تيتقلت منح من المركز.

٤- تقرير التنمية الإنسانية العربية، "نحو الحرية في الوطن العربي"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، المكتب الإقليمي للدول العربية، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي الاجتماعي، برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية، ٢٠٠٤.

٥- التقرير السنوي الأول للمنظمات الأهلية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، مصر، ٢٠٠١.

٦- التقرير السنوي الثالث للمنظمات الأهلية، الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، مصر، ٢٠٠٣.

٧- تقرير التنمية البشرية العربية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ٢٠٠٢.

ثانياً: الكتب:

أ. باللغة العربية:

١- د. أحمد ثابت، **الدور السياسي والثقافي للقطاع الأهلي**، (القاهرة: مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، ١٩٩٩).

٢- د. أماني قنديل، ود. على ليلة (محرران)، **الإدارة الرشيدة للحكم في الجمعيات الأهلية**، القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٧).

٣- ــــــــــــــــــ، **تقييم منظمات المجتمع المدني العربي**، (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٧).

٤- ــــــــــــــــــ، **تطوير مؤسسات المجتمع المدني**، (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٤).

٥- ــــــــــــــــــ، **المجتمع المدني في مطلع ألفية جديدة**، (القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، ٢٠٠٠).

٦- ــــــــــــــــــ، **تنمية الموارد البشرية والقدرات التنظيمية للمنظمات الأهلية العربية**، (القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، ١٩٩٧).

٧- ــــــــــــــــــ، وسارة بن نفيسة، **الجمعيات الأهلية في مصر**، (القاهرة: مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية بالأهرام، ١٩٩٦).

٨- ــــــــــــــــــ، **المجتمع المدني في العالم العربي**، (القاهرة: منظمة سيفنكس، ١٩٩٥).

٩- د. أماني مسعود، **محاربة الفقر والحكم الرشيد**، (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥).

١٠- أيمن السيد عبد الوهاب، **المجتمع المدني العربي وقضية الإصلاح**، (الاسكندرية: منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الاسكندرية، ٢٠٠٥).

١١- د. سلوى شعراوي جمعه (محرر)، **إدارة شئون الدولة والمجتمع**، (القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠١).

١٢-د. شهيدة الباز، **المنظمات الأهلية العربية على مشارف القرن الحادي والعشرين**، (القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، ١٩٩٧).

١٣- ــــــــــــــــ، **واقع ومستقبل المنظمات الأهلية العربية**، (القاهرة: لجنة المتابعة لمؤتمر التنظيمات الأهلية العربية، ١٩٩٧).

١٤- د. عزمي بشارة، **المجتمع المدني: دراسة نقدية مع إشارة للمجتمع المدني العربي**، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠٠).

١٥- د. عطيه حسين أفندي، **المنظمات غير الحكومية: مدخل تنموي**، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦).

١٦- د. على ليله، **المجتمع المدني العربي**، (القاهرة: مكتبة الأنجلو في مصر، ٢٠٠٢).

١٧- د. ليلى البرادعي، **الحكمانية والهيئات الدولية في مجال التعاون التنموي**، (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣).

١٨- د. محسن يوسف، والسيد يسين (محرران)، **مرصد الإصلاح العربي: الإشكاليات والمؤشرات**، (الاسكندرية: منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الاسكندرية، ٢٠٠٦).

١٩- د. مصطفي كامل السيد، **الحكم الرشيد والتنمية في مصر**، (القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٦).

٢٠- مجموعة باحثين، **الإدارة الرشيدة للحكم في المنظمات الأهلية العربية**، (القاهرة: الشبكة العربية للمنظمات الأهلية، ٢٠٠٧).

٢١- مجموعة باحثين، **المجتمع المدني في الوطن العربي ودوره في تحقيق الديمقراطية: بحوث ومناقشات**، (بيروت: ندوة مركز دراسات الوحدة العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ٢٠٠١).

٢٢- مجموعة باحثين، **الجمعيات الأهلية الإسلامية في مصر**، (القاهرة: مركز البحوث العربية، ٢٠٠١).

<u>(ب) باللغة الإنجليزية:</u>

23 Abdellatif Adel M., Good governance & its relationship to democracy & economic development, (Republic of Korea: Ministry of Justice, Regional Bureau for Arab States, 2003).

24 Carver John, **Boards that make a difference**, (San Francisco: Jossey-Bass, 1997).

25 Clayton Andrew, Governance**, Democracy and Conditionality: What role of NGO's**, (London: Intrac. Publication, 1994).

26 Eckstein Harry, **Division and cohesion in Democracy – A study of Norway**, (Princeton: Princeton University Press, 1966).

27 Gray Johns (Ed), **NGOs Rights and Responsibilities: A new Deal for Global Governance**, (London: The foreign policy center in association with National Council for Voluntary Organization, 2000).

28 Kaen, Fred, **A Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value**, (New York: AMACOM, 2003).

29 Lewis, David and Tina Wallce (eds), **New Roles and Relevance: Development NGOs and the challenge of change**, (New York: McGraw-Hill, 2003).

30 Michels Robert**, political parties**, (New York: Collier books, 1962.

31 Mendelson, Sarah E.and John K., **Glenn the Power and limits of NGOs**, (New York: Colombia University Press, 2002).

32 Neumay Eric, **The Pattern of Aid Giving: the impact of good governance on development assistance**, (London: Rout Ledge, 2003).

33 Ross, Bernand and Clare Segal, **Breakthrough Thinking for Nonprofit Organization: Creative Strategies for Extraordinary Results**, (New York: Jossy-Bass, Wiely Imprint, 2002).

34 Van Rooy Alison, **The Global legitimacy Game, Civil Society, Globalization**, And Protest, (New York: Plograve, 2004).

35 Weiss Thomas and Gordenker Leon (ed.), NGO's, the UN, and Global Governance, (London: Lynee Reinner Publisher, 1996).

ثالثاً: الدوريات العلمية:

(أ) باللغة العربية:

١- مجموعة باحثين، القيادة الرشيدة والمجتمع المدني، نشرة غير دورية، العدد الأول، (القاهرة: مركز دعم التنمية والاستشارات، أكتوبر ٢٠٠٥).

٢- مجموعة باحثين، القيادة الرشيدة والمجتمع المدني، نشرة غير دورية، العدد الثاني، (القاهرة: مركز دعم التنمية والاستشارات، يناير ٢٠٠٦).

٣- مجموعة باحثين، القيادة الرشيدة والمجتمع المدني، نشرة غير دورية، العدد الثالث، (القاهرة: مركز دعم التنمية والاستشارات، مايو ٢٠٠٦).

٤- مجموعة باحثين، القيادة الرشيدة والمجتمع المدني، نشرة غير دورية، العدد الرابع، (القاهرة: مركز دعم التنمية والاستشارات، أغسطس ٢٠٠٦).

(ب) باللغة الإنجليزية:

5) Boyce, James K., "Democratizing Global Economic Governance', **Development and Charge**, Vol.35, No.3, 2004.

6) Carver, John and Miriam Carver, "Carver's policy Governance: Model in nonprofit organizations", **Governance**: Review international, Hiver Vol.2, No.1, 2001.
7) Jordan, Liss and Peter Van Tuiji, "Political Responsibility in Transnational NGO Advocacy", **World Development**, Vol.28, No.12, 2000.
8) James K.Boyce, "Democratizing Global Economic Governance", **Development & Change**, Vol. 35. No. 3, 2004, pp.593-599.
9) Neumayar Eric, The Pattern of Aid Giving: The impact of good governance on evelopment assistance, **Development and Change**, Vol.35, No.1, Jan.2004.
10) Tandon Rajesh, "What is good governance?", **Forign policy**, Http://findarticales.com
11) Waytt Marilyn, "Access, Acountabibity and Advocacy: the future of nonprofit Governance is now", **Global Ploicy Forum** – NGO, August 2002, Http://www.globalpolicy.org.

رابعـاً: رسائل جامعية غير منشورة:

١- د. أحمد السيد محمد الدقن، **تقويم الخطط القومية للإصلاح الإداري في مصر في الفترة من ١٩٨٧ – ٢٠٠٢**، رسالة دكتوراه، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣).

٢- د. إيمان محمد حسن، **تقييم أداء جمعيات الدفاع عن حقوق الإنسان في مصر ١٩٨٣ – ٢٠٠٣**، رسالة دكتوراه، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥).

٣- د. راندا محمد لبيب، **إدارة الحكم الموسع Governance في المنظمات غير الحكومية في مصر**، رسالة ماجستير، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٧).

٤- راوية محمد توفيق عامر، **الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا**، رسالة ماجستير، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥).

٥ - د. مسعد رضوان عبد الحميد، **استراتيجيات البناء المؤسسي للمنظمات غير الحكومية في جمهورية مصر العربية**، رسالة دكتوراه، (القاهرة: كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٣).

خامساً: مقالات ودراسات من الانترنت:

١- موقع برنامج إدارة الحكم الرشيد، http://www.pogar.org/arabic

2 Budhya Gururja, Banaglore Tide, "Civic engagement & transparency for good governance", the Urban Management Programme for Asian & the Pacific, 2001. http://www.serd.ait.ac.th/ump/UI_4.pdf

3 J.Cohen, "Governance by and NGO's", institute of social & ethical Accountability, U.K. Accountability, 2005.
http://www.indianngos.com/governance/modul1/index/htm.

4 Ocasio, William, "Institutionalized action and corporate governance: the reliance on rules of CEO succession', Administrative Science Quarterly, http://www.findarticles.com.

5 Simmons, P., "Learning to Live with NGOs", Foreign Policy, http://www.findarticles.com.

6 Tamdpm. Rajesh, "What is good governance?", Foreign Policy, http://www.findarticles.com.

7 Thomas Orock, "Promoting good governance in the management of ngo's", 2001. http://www.ayf.de/documents.

8 Wyatt, Marily, "Access, Accountability and Advocacy: The Future of Nonprofit Governance is now', Global policy forum, August 2002. http://www.globalpolicy.org.